



《华为经营管理》丛书

华为的绩效管理

Huawei's Performance Management



根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6版）

目 录

第一章 绩效考核基础理论.....	12
1.1 绩效考核的重要性.....	12
1.1.1 什么是绩效?	12
1.1.2 企业要不要做绩效管理?	13
1.2 绩效考核的目的.....	13
1.2.1 对于经营而言, 绩效首先是未来的赚钱工具, 其次才是分钱工具	14
1.2.2 对于组织来说, 绩效是激活组织、打造组织能力的工具.....	14
1.2.3 对于个人而言, 绩效是帮助成长的工具, 而不是与员工秋后算账 的工具.....	15
1.3 绩效考核来源和负责人(部门)	15
1.3.1 绩效, 是创造出来的.....	15
1.3.2 谁为绩效负责?	17
1.3.3 绩效被认可成果.....	18
1.3.4 绩效, 要公平还是要效率?	19
1.4 过程控制.....	20
1.4.1 绩效过程控制.....	20
1.4.2 绩效考核的工具.....	22
1.4.3 绩效考核, 越简单越好.....	23
1.5 指标值的确定.....	24
1.5.1 指标的制定是科学.....	24
1.5.2 制定指标值是艺术.....	26
1.5.3 指标数量.....	27
1.6 最后, 本文干货清单.....	27
1.6.1 绩效, 就是找准正确方向, 做正确的事。	28
1.6.2 绩效考核的目的.....	28
1.6.3 绩效, 是创造出来的.....	28

1.6.4 指标值的制定是科学.....	28
1.6.5 目标制定的管理要求：三对齐.....	31
第二章 绩效考核的战略方向、原则和方法.....	34
2.1 战略方向.....	34
2.1.1 只有最终对客户产生贡献才是真正的绩效.....	34
2.1.2 工作绩效的考评侧重在绩效的改进上，宜细不宜粗；工作态度和 工作能力的考评侧重在长期表现上，宜粗不宜细.....	34
2.1.3 不要抓过多指标，考核指标不要占太多内容，KPI 项不能太多.....	34
2.1.4 考核频度不能太高，考核的维度和要素不能太多，主题要突出.....	35
2.1.5 中基层员工：关注本职岗位上短期绩效目标的达成和过程行为的 规范，强调实际任务的完成和绩效不断改进.....	35
2.1.6 中高层主管：兼顾中长期绩效目标的达成和业务规划的有效落实， 关注团队管理、干部员工培养和业务运作，提高业务和干部培养的成功 率，使之带领的团队持续地产生更大的绩效.....	36
2.1.7 高层领导：关注长期综合绩效目标的达成和对公司长期利益的贡 献，重视团队建设和干部后备队建设，不断提升领导力素质，确保公司 的可持续发展.....	36
2.1.8 KPI 指标要围绕公司的总目标来分解和贯彻，不能各部门孤立地 去建立 KPI 指标.....	36
2.2 原则和方法.....	37
2.2.1 考核 3 原则.....	37
2.2.2 员工职系分为 4 个职系.....	37
2.2.3 考核应用 4 方面.....	37
2.2.4 考核周期.....	37
2.2.5 考核 3 维度.....	37
2.2.6 考核指标遵循 3 原则.....	38
2.2.7 对考核指标的要求.....	38
2.2.8 考核评分.....	38
2.2.9 综合评定.....	39

2.2.10	比例限制.....	39
2.2.11	部门评定及得分.....	39
2.2.12	季度考核的维度.....	39
2.2.13	年度考核的维度.....	40
第三章	华为的绩效管理发展历程与核心思想.....	41
3.1	华为绩效管理的发展历程.....	41
3.1.1	人事考核阶段：1995 年底-1998 年 4 月	41
3.1.2	绩效考核阶段：1998 年 4 月-2001 年	41
3.1.3	绩效管理阶段：2002 年至今	42
3.2	华为绩效管理思想.....	43
3.2.1	业务/岗位梳理	44
3.2.2	管理沟通	44
3.2.3	工作监控	45
3.2.4	能力发展	46
3.2.5	团队协作	46
3.2.6	管理者发展	47
第四章	华为绩效管理文化精华.....	48
4.1	全员持股激发进取意识.....	48
4.1.1	创业期股票激励.....	48
4.1.2	“华为冬天”时期的股权激励.....	49
4.1.3	经济危机时期的期权激励.....	50
4.2	以客户满意为绩效导向.....	50
4.3	打破部门墙 优化团队绩效.....	51
4.4	充分授权 让决策聚焦.....	53
4.5	始终按贡献大小拿待遇.....	55
4.6	“骂”文化 激发员工的斗志.....	56
4.6.1	骂人的必要条件.....	57
4.6.2	骂人是一种激励.....	57
4.7	绩效考核中的灰度管理.....	58

第五章 增量绩效管理	60
5.1 由毛利倒推费用	60
5.2 由工资倒推任务	60
5.3 由减人实现增效	61
第六章 华为的 PBC 绩效管理	62
6.1 PBC 即 Personal Business Commitment 工具介绍	62
6.1.1 结果目标承诺	62
6.1.2 执行措施承诺	62
6.1.3 团队合作承诺	63
6.1.4 什么样的企业适合运用 PBC 绩效管理工具来帮助战略落地？	63
6.2 PBC 协议书	67
6.2.1 PBC 协议书	67
6.2.2 以上部分的来源分别是	68
6.3 PBC 的运用	68
6.4 PBC 使用案例	69
6.4.1 华为 PBC 考核表案例分析	71
6.4.2 其他公司 PBC 考核表案例分析	74
第七章 华为绩效管理体系和方法	78
7.1 绩效管理实施的责任主体	78
7.2 绩效考核的目的和原则	79
7.3 绩效考核的体系和内容	79
7.4 分类分层的考核制度	81
7.5 中高层绩效考核	82
7.6 中基层绩效考核	85
7.7 绩效考核结果运用	87
7.8 华为绩效考核建议	89
7.9 华为绩效管理特点总结	91
第八章 华为研发人员如何开展绩效考核？	92
8.1 研发人员考核难在哪里？	92

8.2 怎样提炼绩效指标	93
8.3 路径指标.....	93
8.4 统计方法	94
8.5 行为指标.....	94
8.6 效益指标.....	95
8.7 如何选择考核方式	95
8.7.1 部门团队考核	95
8.7.2 员工个人	96
8.8 建立 PBC 目标	96
8.9 过程辅导	97
8.10 考核评价	97
8.11 部门团队与个人考核的关系.....	97
第九章 华为人力资源总裁助理：华为的绩效管理实践.....	98
9.1 什么驱动了华为这 20 年的成功？——把钱分好.....	98
9.2 当华为即将成为行业第一的时候，怎样做？——考核分层分级分类.....	100
9.3 绩效考核后，如何解决个人自扫门前雪的情况？——“戴帽子”与“拧麻花”	102
第十章 原华为高级人力资源管理专家祁生胜：什么是绩效管理？	106
10.1 绩效是什么？	106
10.2 什么是绩效管理？	108
10.3 绩效管理的作用.....	110
10.4 绩效管理循环.....	110
10.5 绩效目标的形式：PBC（Personal Business Commitment）	114
10.5.1 PBC 的定义及其与 KPI 的区别.....	115
10.5.2 华为是不是照搬 IBM 的 PBC ？.....	118
10.6 制定绩效目标的好处.....	119
10.7 制定 PBC 要遵循 SMART 标准.....	119
10.8 为什么要做绩效管理？勿进入绩效管理误区！	120
第十一章 打造“狼性”团队的法宝：个人绩效管理.....	124

11.1	个人绩效管理的目的.....	124
11.2	个人绩效管理的原则.....	124
11.3	PBC 绩效管理的过程.....	125
11.4	绩效辅导的本质.....	130
11.5	绩效考评过程和结果.....	139
11.6	绩效文化的形成.....	141
11.7	全面评价员工个人绩效.....	142
11.8	绩效反馈.....	145
11.9	低绩效员工的管理.....	147
11.10	华为 PBC 考核表内容讲解.....	150
第十二章	对华为绩效管理的理性思考.....	153
12.1	考评的刚性要求与对管理者的灰度要求.....	153
12.2	考评的刚性要求，把人性恶的一面无限放大.....	155
12.3	华为应该采用怎样的绩效考核？	157
12.4	华为的狼性文化，通过它的评价等级和比例控制可以体现，值得参考.....	159
第十三章	华为现行的绩效考核方法.....	162
13.1	华为整体的管理导向.....	162
13.2	末尾淘汰依然在做.....	162
13.3	近期都在忙人才盘点.....	163
13.4	人才等级匹配表.....	164
13.5	岗位绩效匹配矩阵表.....	165
13.6	总的薪酬包.....	165
13.7	加薪包的设置.....	166
13.8	加薪包的部门分配	166
13.9	薪酬调整机制	166
13.10	奖金的发放	167
13.11	专项奖	167
13.12	福利和补贴	167

13.13	股权激励	167
13.14	激励的同时，特别强调	167
13.15	对人力资源的要求	168
第十四章	华为绩效管理实践问题研究.....	169
14.1	如何做好绩效管理，有三个核心要点.....	169
14.2	对于个人绩效，如何做好战略导向？	170
14.3	如何解决绩效评价的公平与合理问题？	170
14.3.1	首先看一下为什么要做绩效评价.....	170
14.3.2	通过集体评议、结果公示等确保绩效评价的客观公正.....	173
14.3.3	绩效申诉处理.....	175
14.4	绩效考核要不要做强制性分布？要不要末位淘汰？	176
14.5	到底是考核结果还是考核行为？	177
第十五章	华为的绩效激励到底有什么不同？	177
15.1	以战略为导向.....	178
15.2	基于价值贡献.....	179
15.2.1	华为的价值评价.....	179
15.2.2	华为的价值分配.....	181
15.3	以奋斗者为本.....	181
15.4	多元化激励.....	182
	第一，多重.....	183
	第二，多次.....	183
	第三，多种.....	183
	第四，多人.....	183
	第五，多场景.....	184
第十六章	华为绩效管理方法与工具.....	184
16.1	顶层逻辑篇.....	184
16.2	价值创造篇.....	186
16.3	价值评价篇.....	189
16.4	价值分配篇	191

第十七章 任正非在个人绩效管理优化工作汇报会上的讲话.....	193
17.1 以“多产粮食”和“增加土地肥力”为目标，当前人力资源的战略重心是解决绩效管理的合理性和规则性.....	194
17.1.1 组织绩效管理与业务结合，利益问题用“包”的方式来解决，人力资源部提供考核方法和工具，授权给各级作战团队和他们的干部部去考核.....	195
17.1.2 个人绩效管理坚持责任结果评价导向，以促进“为客户创造价值”、“相互协作”、“差异化管理”为优化重点.....	196
17.1.3 绩效管理不能僵化教条，不能形式化。.....	196
17.2 将来相对考核最主要用于管理干部，选拔“将军”。我们要允许一部分部门和岗位实行绝对考核，激发活力，加强团队协作.....	197
17.2.1 我们要把职员系统单列出来，走绝对考核的道路.....	197
17.2.2 专家要循环成长，不断考核和考试，逐渐将优秀员工快速选上来，不合适的，就随之边缘化了.....	198
17.2.3 将来相对考核最主要用于管理干部，选拔“将军”.....	198
17.3 人力资源体系要不忘初心，敢于自我改革和队伍“换血”。谋定思动，先试点改良，后分享扩展，用2-3年来逐步调整.....	198
17.3.1 人力资源改革先抓几个试点，防止运动式的大变革.....	199
17.3.2 人力资源体系要率先自我革命，从而去团结所有人，形成公司的价值体系，带动整个公司革命.....	199
17.4 改进面试方法，不拘一格获取优质人才；建立适用不同场景的人才内部流动机制，按贡献管理好个人职级评定.....	200
17.4.1 关于招聘调配.....	200
17.4.2 关于人员流动.....	201
17.4.3 关于职级管理.....	201
17.4.4 关于领袖.....	202
第十八章 华为如何破解绩效激励四大顽疾.....	203
18.1 DSTE流程和BLM模型/PBC综合运用.....	203
18.2 华为如何通过预算管理去有效管控我们的编制？.....	212

18.3	华为公司的工资包具体如何管理？	215
第十九章 绩效管理是为了分钱，还是赚钱？		221
19.1	什么是绩效和激励？	221
19.2	绩效管理怎么做才有效？	223
19.3	绩效管理的 5 大常见问题.....	225
19.3.1	绩效方案是围绕分钱而不是挣钱，不是导向冲锋的.....	225
19.3.2	绩效与激励脱节，激励不能清晰可见.....	227
19.3.3	只有个人绩效没有组织绩效考核，“捡了芝麻漏了西瓜” ..	229
19.3.4	职能部门考核自娱自乐，没有硝烟味.....	232
19.3.5	只有绩效方案，没有过程管理.....	234
第二十章 华为研发人员的绩效管理方案.....		236
20.1	总则	236
20.2	绩效管理与绩效考核的程序.....	238
20.3	绩效管理作业流程.....	241
20.4	员工考核类别及考核内容.....	244
20.5	考核监督及反馈路径	247
20.6	考核结果的应用及违纪处罚条例.....	248
20.7	附则.....	251
第二十一章 任正非：只为指标而工作，就是不当责！		259
21.1	PBC 三个目标具体细节.....	260
21.1.1	业务目标（Business Goals）	260
21.1.2	员工管理目标（Management Goals）	261
21.1.3	个人发展目标（Development Goals）	261
21.2	如何设定 PBC 绩效模式中的业务目标？	261
21.2.1	关键绩效指标（KPI）	261
21.2.2	关键任务衡量指标	261
21.3	如何设定 PBC 绩效模式中的员工管理目标？	264
21.3.1	公司业务目标对部门组织建设和员工管理的要求.....	265
21.3.2	员工任职资格或胜任力模型.....	265

21.3.3 经理岗位的要求.....	265
21.3.4 优秀经理的7个管理行为.....	265
第二十二章 华为独有的组织绩效管理是如何设计的？	267
22.1 什么是组织绩效？	268
22.2 华为的组织绩效管理.....	269
22.2.1 组织绩效管理的基本原则.....	271
22.2.2 平衡记分卡的组织绩效方法.....	273
22.3 从打法看核心指标的选取.....	274
22.3.1 市场部门如何选？	274
22.3.2 研发部门怎么选？	277
22.3.3 消费者业务的打法和指标选取.....	279
第二十三章 华为研发绩效管理.....	284
23.1 研发体系的两个不等式.....	284
23.1.1 第一个不等式：工作时长 $\neq$ 工资绩效，这句话看上去简单易懂.....	284
23.1.2 第二个不等式：工作产出 $\neq$ 工资绩效.....	285
23.2 研发体系的三个不同.....	286
23.3 研发体系的四个不满意.....	287
23.4 研发体系的五个困惑.....	288
23.5 几个关键的理念.....	289
23.6 组织绩效不是个人绩效的简单相加.....	293
23.7 重量级团队怎么考？	293
23.8 研发部怎么考？	295
23.9 技术团队怎么考？	296
23.10 如何评价做工作无声无息的下属？	299
23.11 绩效应用的强度多大为好？	301
23.12 我们要绝对考评还是相对考评？	302
23.13 问答环节.....	304

第一章 绩效考核基础理论

1.1 绩效考核的重要性

1.1.1 什么是绩效？

常言道：

先有理念，再有实践；理念不对，一切白费。绩效的根本，是树立合理的绩效管理理念。

① 关于“绩”

“绩”是成绩、业绩，是可以用来比较的结果。业绩的好坏，需要有参照点，有了参照点才知道成绩或者业绩究竟如何。

举个例子：

一次我的小外甥回到家，对他妈妈说，今天英文考了 50 分。他妈妈很不开心，觉得孩子不争气，枉费了几万元的培训班。

小外甥很委屈，我问他班其他小朋友考得怎么样，他说我应该是最好的，大部分都是三四十分。他妈妈一听马上笑逐颜开。

就像 **华为的绩效，有“四比”**

与行业比，与竞争对手比，与同事比，与自己比。

只有可衡量的成果，才能拿出来比较。通过比较，才能确定所处的位置，进而确定上升空间，明确努力方向，最终保持组织的持续竞争力。

作为企业和组织，天天在市场中赛跑，你不比，市场或竞争对手就替你比；作为个人，比不比或者如何比，就要回归到你的绩效目的是什么了。

② 关于“效”

“效”就是效率、效果。如何在效率最高的情况下取得绩效或成果？

找准正确方向，做正确的事。

有时候快就是慢，慢就是快。一旦方向错了，那执行力越强，效率越高，就死得越快。这也就要求企业战略的正确性和领导力的高水准。

如果遇到比较 LOW 的领导，经常会有很多错误或者模糊不清的决策，导致团队内耗比较大。

1.1.2 企业要不要做绩效管理？

管理是个手艺活，就绩效管理对象而言，我们通常分为组织和个人，所以在谈绩效管理的过程中，首先要分清对象。

对于组织绩效而言，企业发展的最终是盈利，所以组织绩效是每个企业、每个组织无论何时都绕不开的话题。

对于个人绩效管理，要根据企业所处的发展阶段、企业文化、企业所采用的经营策略和企业性质而定。

日本企业讲究终身雇佣制、国企事业单位讲究和谐发展，绩效考核没有那么重，有的民营企业产品价格萎缩，为了生存和发展更好，激励大家冲锋，强考核也未必不好。

当你的团队已经形成一种你追我赶的文化时，根本就不需要考核。

所以绩效管理，要看你企业的经营情况，管理目的和应用场景，再决定要不要考核，强考核还是轻考核，采用什么方式考核。

1.2 绩效考核的目的

如果一个企业绩效出发点和目的错了，绩效就会越来越失去它该有的价值和作用。

那么绩效考核的目的究竟是什么呢？我个人的观点是：

1.2.1 对于经营而言，绩效首先是未来的赚钱工具，其次才是分钱工具

老板和员工之间似乎有着一种不可调和的矛盾：老板希望自己赚的越来越多，员工期望自己的收入能不断上升。

如果基于企业的过去或现有存量，似乎是个死局。

但华为却有个好方法：**三个人干五个人的工作，拿四个人的工资。**

前提是，你的企业要实行薪酬制度，否则就会陷入僵局。此时，只有做大做强，把蛋糕做大，才能增加企业收入和员工收入。

做大蛋糕，就可以用绩效做工具，导向冲锋和未来目标。

1.2.2 对于组织来说，绩效是激活组织、打造组织能力的工具

华为的绩效是赛马机制：让有意愿的马跑起来（易岗易薪），让跑起来的马跑得快（目标激励），让跑得快的马跑得远（长期激励）。

而这些如何实现，就是看业绩，即一个人的绩效。**在绩效里，要PK才有意义，有了比较组织能力才能不断提升。**

与行业比，与竞争对手比，与同事比，与自己比。

任正非在 2016 年曾说过，虽然华为成长很快，但人效还远不如爱立信。华为通过赛马机制，以绩效做支撑，来打造组织能力。

关于**如何激活组织**，**华为的做法是 10% 强制淘汰**。这是比选、用、育、留还厉害的杀手锏。

但我不建议每个企业都学这一招，因为企业要有足够多的后备人员、成熟并不依赖人的体系、足够的人才吸力等因素来支撑。

1.2.3 对于个人而言，绩效是帮助成长的工具，而不是与员工秋后算账的工具

有两个工作我们做的远远不够：

第一，对于绩效优秀的人员，有没有把成功经验提炼出来，做好知识管理，帮助绩效一般和绩效差的员工？

第二，对于绩效差的人员，很多企业绩效仅仅成了算账或者批斗的工具，这有用吗？

如果一个人的绩效确实让组织或者管理者受不了，干脆一点，直接淘汰。如果你不干掉，就帮助他成长，而不是算账、批斗。

所以，我们面临两个选择：要么淘汰，要么帮助 TA 提升。

那些对绩效差的员工置之不理的方式，是对组织最大的浪费和不负责任。

1.3 绩效考核来源和负责人（部门）

1.3.1 绩效，是创造出来的

吴春波老师对华为的人力资源管理，提出了人力资源管理价值链，价值创造、价值评价和价值分配，并使之形成良性商业闭环。如下图：

引言：企业经营机制本质上是利益驱动机制



通过上图可以看出，绩效不是评价出来的，而是创造出来的，这也是绩效最难的地方。企业赚钱越来越难，所以现在最难的是如何创造价值。

华为的绩效管理是通过未来增长机会来提升绩效，通常从这几个方面找绩效增长点，仅供参考：

- 机会

在市场中有哪些新的机会，能提供新的解决方案并击中了客户的问题或痛点？

- 增长

解决方案是否具有比较竞争优势，是否能够保持业绩持续增长？

- 投入

未来投入什么，能改善客户未来获取价值的能力和价值体验。

- 回报

未来做什么，能帮助客户增加新的价值？

- 效率

未来做什么改善，能降低客户的成本，提升客户的价值感知？

- 风险

有哪些风险会影响客户的长期价值？

这些维度还可以进一步拆分，然后找到绩效的增长点，进而做增量，有了增量，绩效才有提升。

1.3.2 谁为绩效负责？

一位华为的高管分享说：任总有三个核心工作：文化（政治路线）、干部（选人用人）、分配（考核和激励）。

所以企业老板才是公司最大人力资源总监，才是绩效负责第一人，其次是业务部门，最后才是 HR。如果一个老板向 HR 要绩效，最终很难有绩效。

在这个过程中，通常这样定位以下几个角色：

① 企业负责人

绩效的第一责任人，战略的设计者或倡导者，业务增长点的探索者。

一位做了民营企业管理咨询 30 年的朋友，对我说：**通常情况下，民营企业发展到一定阶段后，如果不走职业化道路，发展的高度通常不超过民营企业老板的格局和高度。**

② 业务部门

绩效模块的第一个责任人，绩效的创造者。

③ HR 和职能部门

绩效的规则协助制定者、绩效产出的服务者和支持者，绩效评价的策划者和组织协调者。

如果企业有一定的规模，我建议成立与企业战略委员会平级的战略绩效委员会，作为企业战略执行的最高权力机构。

绩效管理中各岗位的职责分布

各角色在绩效管理中的职责				
阶段	AT	主管	员工	HRBP
目标制定	- 根据组织战略确定部门工作重点，及时分解到下级部门 - 及时启动PBC制定，明确要求	- 回顾组织战略，分解部门目标 - 根据岗位职责，明确员工绩效目标（与矩阵主管取得一致） - 与员工就绩效目标、IDP达成一致，签署PBC	- 结合部门目标、岗位职责，明确自己工作重点 - 与主管就绩效目标、IDP达成一致，签署PBC	- 协助AT组织战略解码和目标分解研讨 - 根据AT决定，跟踪PBC制定进展和质量 - 提供专业方法、工具和赋能支持 - 选取重点人群，参与到PBC沟通中
绩效辅导	对季度回顾提出明确的要求，并及时启动季度回顾工作	- 针对员工绩效表现，及时进行日常辅导、沟通 - 一三季度末，对员工进行正式的季度回顾，再次确认或更新PBC	- 日常工作中主动积极寻求主管支持辅导 - 一三季度末主动总结工作，与主管确认或更新PBC	- 跟踪季度回顾进展和质量 - 根据员工意见反馈，对主管绩效辅导提出建议 - 提供专业方法、工具和赋能支持
绩效评价	- 全体AT成员就绩效评价程序、规则、导向达成一致 - 及时启动绩效评价工作 - 关注两端和等级边界员工，审视等级比例分布，关注绩效跳变及特殊人员，确保公正客观评价	- 收集周边意见（含和员工的考评前确认），掌握绩效事实 - 主动和业务/职能主管（行建议否决权）沟通，取得一致 - 进行绩效评价，给出等级和排序	- 及时完成并提交自评总结 - 就主管可能不清楚的绩效事实，主动汇报沟通	- 解读、有效传递公司政策，对主管进行赋能，保证主管理解到位，提供专业辅导支持 - 根据AT决定，跟踪绩效评价工作进展和质量 - 收集各部门初评结果，汇总分析，确保质量 - 协助AT开展集体评议，记录整理会议决议
绩效反馈	- 及时启动绩效结果沟通工作，明确沟通质量和进度要求 - 在结果应用中坚持绩效导向，确保大多数扎实贡献者受到激励 - 针对员工绩效申诉调查意见，对相关处理意见进行决策	- 准备：整理员工绩效事实，准备沟通要点，明确员工的成绩和不足 - 沟通：沟通结果，解释原因，传递期望 - 总结：记录沟通情况，总结提高 - PIP：和低绩效员工共同制定PIP目标，并定期回顾	- 回顾周期内重点工作，主动寻找改进点，寻求主管建议 - 就下阶段工作方向和重点与主管沟通	- 根据AT要求，跟踪结果沟通进展和质量 - 协助主管识别需重点关注的如低绩效、绩效跳变、特殊情况的员工，提供专业意见，提供专业辅导支持 - 受理员工的绩效咨询、申诉并调查

1.3.3 绩效被认可成果

我们一起做一个多项选择题，请在如下四个选项选择

A：结果 B：行为

C：态度 D：知识技术能力

绩效评价强调责任结果，衡量创造了多少价值。在责任结果的基础上，再衡量关键行为，即如何创造了价值。

责任结果是业绩项，作为价值分配的依据；关键行为是能力项，作为机会分配的依据。没有责任结果，就没有关键行为。

态度、知识、技术、技能只有转为结果和行为才有效。

通过这个理念我们看一下以下这些指标哪些是被认可的成果，当你这个明白了，你的绩效导向就会有实实在在的结果支撑。

组织和个人KPI必须责任结果导向

示例	衡量标准	I. 创造价值		II. 可以价值分配	备注
		直接创造外部价值	(或) 通过创造内部效率来创造外部价值		
收入		✓		✓	业绩指标
利润		✓	✓	✓	业绩指标
回款		✓		✓	业绩指标
成本率			✓	✓	业绩指标
订货		✓ x		✓ x	半业绩指标
重点任务完成率			✓ x	x	过程指标
年产100万吨产能			✓ x	x	能力指标
客户满意度		✓		x	质量指标
关键员工离职率			✓	x	领导力指标
培训人数			✓	x	过程指标

- 注意：创造价值但不能进行价值分配的KPI，可以纳入关键举措

1.3.4 绩效，要公平还是要效率？

举个例子：

一个企业有两个研发部门，产品和市场，有两个能力相当的工程师，分别在A部门和B部门，A部门工程师一年收入20万，B部门工程师一年收入50万。公平吗？这样的分配方式可不可以？

如果你去采访 B 部门的工程师，他觉得很正常，很公平。如果你去采访 A 部门的员工，他有可能说不公平，也有可能抱怨：我们能力相当，有些地方我比他还厉害，凭什么他拿那么多，我的收入为什么这么低？

为什么会这样？如果绩效管理的导向是员工满意度和公平感，你会发现两个奇怪的现象：

第一，员工永远不满意，并且给的越多越不满意。当欲望不断被满足，TA 的欲望容器就会不断膨胀。

第二，一讲公平，就永远没完没了，并且扯不清楚。

在心理学有个定律，大家对自我认识有个普遍现象：认为自己的能力比别人强，付出也比别人多，但回报却比别人低。

所以，一个组织是没办法谈公平的，因为公平都是相对的，这时绩效要导向绩效管理的本质——效率。

有了效率，员工收入增加了，满意度自然会增加，员工也会觉得公平一些，即便觉得不公平，但与外边企业一比较，自己的收入还算高，这样，他就感觉平衡多了。

心理学告诉我们：

注意力在哪里，你的创造力就在那里，要利用这个绩效工具，牵引大家的注意力去创造；而不是一味追求公平，造成没完没了的氛围场域。

所以要把绩效导向创造价值，导向冲锋。如此，就容易越做越大。

1.4 过程控制

1.4.1 绩效过程控制

绩效的过程控制就是沟通控制，即沟通，沟通，再沟通。

华为前高管胡老师讲课时经常提问大家：“拔河时，喊 12 好，还是 123 好？”很多人回答 12 重要，也有人回答 123 重要。

其实喊什么不重要，重要的是大家要一起喊，要统一步伐，才能更好地赢得对方。

我在这里介绍一下绩效过程有哪些重要的沟通。

第一，战略共识。

这个非常重要，整个年度的战略规划和举措一定要让相关的关键人物参加，达成共识，统一思想统一行动。

第二，每年、每季度的经营总结会和战略战术的实施效果研讨会。

第三，每个月的经营总结会、战略战术的实施效果研讨会。

第四，绩效面谈会。尤其总经理与各部门负责人。

绩效面谈会有几个重点事项提醒：

不要开成批斗会，而是分析帮扶会；

绩效面谈最好让总裁办、HR 负责人一起参与绩效的面谈会；

要重视，仪式感要强。

第五，总裁办、HR，要对绩效较差的团队和个人，提供相应的支持和帮助。

通过五个环节基本上完成了绩效沟通，最后还有两个重要的环节：

环节一，绩效评价

绩效评价一定要注意严肃性和数据的客观性，防止近因效应、晕轮效应和人际关系。有很多考核，考核的不是目标和岗位，而是个人，根据能力强弱分别分配指标。这是致命的，因为考核对象都搞错了。

环节二，绩效应用

绩效有了对比，还要有应用，当然，奖勤不罚懒也要应用，这样才能积极地驱动这个事情，循环走下去。

绩效管理之所以对整个过程进行反馈与追踪，是因为追求的结果是达成，而不是演示报告。

1.4.2 绩效考核的工具

目前能够成系统的绩效考核、绩效管理方法，主要有 8 种：

- ① 是 KPI;
- ② 平衡计分卡;
- ③ OKR;
- ④ EVA 绩效考核法;
- ⑤ 标杆基准法;
- ⑥ 360 度考核;
- ⑦ 全面认可评价与积分制管理;
- ⑧ 面向流程的绩效考核。

以上方式各有千秋，目前应用最广的是 KPI、OKR，然后用 BSC（Balanced Score Card，平衡计分卡，常见的绩效考核方式之一）来分解。

1.4.3 绩效考核，越简单越好

在我看来，绩效考核方法越简单越粗暴好，因为容易计算。

举个例子：

我之前的公司按照一个公式给事业部分红：年终干部分红=（营收-成本-总部费用承担）*10%。

几年下来，业绩虽有较大变化，但分的钱差不多。每次到年底，事业部都与总部因为费用分摊事宜争吵。

事业部觉得总部费用承担是个黑匣子，多少完全是总部说了算，并且总部制定的复杂的财务计算方法也令事业部感觉很难整明白。结果就是事业部觉得总部在算计他们，积极性大减。

后来经过商讨，采用人头分摊的方法，把总部的分摊费用平均一下，除去事业部这几年的平均人数，得出每个人头承担总部多少钱。这样一个简单粗暴的方法，一下就把账算清楚了。

往后，大家都一心想办法控制人数，提高人效，结果分红的基数越来越大，大家的积极性也越来越高。

所以，一个好的考核，一定是简单粗暴的，一定要好计算，让员工清楚地知道自己的付出与所得。这样，员工就会很开心，越努力收入越多，欲望越强烈越努力，形成良性循环。

一句话，一个好的绩效考核方法，就像一个游戏，符合以下几个原则：

目标明确，规则简单，及时反馈，层层过关，自愿参与。

影响绩效的因素：信任和管理者成熟度

一个组织如果没有了信任文化，就会天天猜忌、提防对方，形成人性本恶的假设理念，这样组织的绩效就没办法简单起来，越考核越复杂，最终导致考核无法进行。

另外，越是高大上公司，绩效考核越简单；管理越不好的公司，制度和表格越复杂。

管理者一定要简单，让员工能够简单清楚地计算自己的利益，而不是觉得企业在算计他们。一旦让员工觉得企业在算计他们，那企业制度就是违背人性的，都走不远。

有个非常有趣的现象：

很多水平较差的管理者自己没有用好绩效工具，反倒天天责怪工具不行，工具换了一大圈，管理结果还是很差，他忘了管理者本身不行这个最为核心的要素。

绩效考核只是管理者的管理武器之一。就像武林高手，就算用一个稻草也可以杀死一个人；如果管理者本身功夫不行，就算给他一把宝剑，也用不好。

1.5 指标值的确定

1.5.1 指标的制定是科学

绩效考核指标是指挥棒，是整个绩效管理的核心中的核心。根据西方绩效考核的假设：

第一，你考核员工什么行为就跟到哪儿；

第二，任何指标本身都有阴暗面；

第三，考核什么就需要配合什么资源。

所以，无论什么形式、谁来考核、如何考核，以及考核后的结果如何应用，都在围绕“指标”二字在开展。

一个坏的指标，让企业走向万丈深渊；一个好的指标，让企业执行力和战略落地效果倍增。

案例 1：海底捞

海底捞初期设置的过程服务指标，例如，杯子里的水不能低于多少，客人戴眼镜一定要给眼镜布，否则扣 0.05 分。

效果呢？既有好的反馈，也有非常不好的反作用。客户说我不喝豆浆了，不用加了。不行，必须加上。

最好笑的是手机套，有的客人说不用，结果他趁你不注意时，偷偷给你套上。因为不这么做要扣分。

再后来，海底捞开始考核间接指标，考核翻台率。翻台率高就证明你的服务满意度高、赚钱多。

结果翻台率上来了，却也遭到了客户投诉：不订，绝对没位置；订了座，晚去几分钟，也没位置！

最后考核指标是顾客满意度。虽然可能没办法用指标直接去描述，但是可以感知，让副总或区域经理组织神秘人去考核，然后把店分成 ABC 三级：

A 级是要表彰的，B 级你就在这儿待着，C 级需要辅导。在辅导期内，不会扣钱，但超过辅导期依然干不好，店长就要被淘汰了。

案例 2：华为干部培训

华为前高管说，他负责干部培训，就一个指标：盈亏平衡。在华为内部上课是需要交费的，如果课程质量差，上课的人就会比较少，课程收入就下降。所以，既要按照公司战略需求开班授课，又要保证质量。

最为关键的是，参加培训后，要能提升业绩，拿到更高的绩效奖金，这样大家才可能积极地参加学习；否则就不来了，那这位高管就麻烦了。

通过这些案例，是为了告诉大家：

你不能搞定指标，就等于航海没有目的地，等于飞龙在天少了眼睛。

指标是指挥棒，是灯塔，指标不对，一切白费，不仅是绩效管理的白费，甚至经营管理的白费。

所以，绩效考核指标体系的设计导向通常有以下几个方面：

第一，导向企业关键战略趋同要素；

第二，指标要能激活企业价值创造的各项元素；

第三，能推动企业绩效和业绩的提升，反映企业经营现实问题的要求，解决企业现实在短期所面临的经营问题；

第四，导向价值观的形成和高绩效文化的形成。

1.5.2 制定指标值是艺术

制定目标是由内向外制定，还是由外向内制定？

举个例子：

河南某养殖场养猪 20 万头，在定第二年目标时，咬咬牙定了 25 万头。但华为的老师给他定的目标是 100 万头。

养殖场老板说：多 5 万头，我们要申请用地，建猪舍，要买母猪等等。这样下来，折腾一年也不一定能达到，况且现在环保那么严。

华为的老师说：去年中国市场生猪屠宰量是 70 亿头，河南以前很少有外地的猪进来，但现在有很多，说明河南本地的猪的数量已不能自给自足，市场缺口很大。100 万头与 70 亿相比，空间非常大。

另外不一定非要建猪舍，可以学广州温氏（以养鸡业、养猪业、养牛业为主导，兼营食品加工、动物保健品的跨行业、跨地区发展的大型畜牧企业集团），母猪也不一定要买，直接买猪仔也行！

很多人在定目标时，都是由内向外定，根据自己的能力去定目标值，但市场不是。

为什么很多人成为企业家？因为他们敢于冒险，敢于根据外部机会来定义自己的能力，根据目标值倒逼自己成长。

中国企业创造了一个又一个奇迹，我觉得最伟大的就是中国企业家的目标制定与梦想。

有了梦想和大胆的目标追求，倒逼企业成长，杀出一条血路，完成一个个常人认为不可能的目标。

所以我们定目标，一定是从外到内，而非从内到外，在市场和客户面前，我们缺的不是能力，而是机会。

1.5.3 指标数量

1-3 个最好，最多不要超过 5 个。多就是没有，没有目标，就什么都得不到。

指标太多，只能说明一个问题：没有掌握事物的本质和逻辑，抓不到重点。

1.6 最后，本文干货清单

1.6.1 绩效，就是找准正确方向，做正确的事。

1.6.2 绩效考核的目的

- ① 对于经营而言，绩效首先是未来的赚钱工具，其次才是分钱工具。
- ② 对于组织来说，绩效是激活组织、打造组织能力的工具。
- ③ 对于个人而言，绩效是帮助成长的工具，而不是与员工秋后算账的工具。

1.6.3 绩效，是创造出来的

企业老板是绩效负责第一人，其次是业务部门，最后才是 HR。

绩效考核，越简单越好：目标明确、规则简单、及时反馈、层层过关、自愿参与。

1.6.4 指标值的制定是科学

指标不对，一切白费；1-3 个最好，最多不超过 5 个。

为什么要去做目标绩效目标制定？首先是落实战略，协调一致。第二是获得承诺，激发当责。最后是经双方确认的 PBC，是绩效评价的基础依据。

落实战略，协调一致，是明确工作方向，明确工作优先级，聚焦重点。很多企业在做绩效目标的时候都犯了一个错误，就是从上至下的事情比较少，从下至上的事情会比较多。这是为什么呢？我们看，上是指总经办或者战略决策层，甚至是更高的董事会。下是指各个部门的部门经理，事业部的部长，各个分公司、子公司的管理人员。其实在咱们中国目前的一个职场实践来看，是从下至上的动作会比较多，从上至下的动作会比较少。这是为什么呢？很多公司在每年 12 月份会要求各个子公司、各个事业部、各个部门提交关于下一年的工作计划，包括今年的工作总结、有相关的一些承诺，然后交给总经办，总经办看完，觉得没有什么大问题就签了，开始执行了。他们把关注的点更多的放在销售目标或业绩目

标上。但是对于其他职能部门、核心部门，供应链部门的关注度就不太高。如果只是单单的看销售目标的话，可能觉得明年不会亏钱。但是没有看到相关的资源调配。比如说要做销售，要达成目标，生产是不是能跟得上、如果没有生产部门、那职能部门、市场推广部门，品牌管理部门，是否跟得上，采购部门有没有去协调这个事情。其实咱们做这些目标的时候应该是从上至下与从下至上相结合。先是总经办或董事会，或者说总经理、董事长对于各个部门、各个事业部的要求：2021 年准备做什么事情，每个事情要达到什么结果，达到什么样的方向，这个是要展示给大家看的。第二就是对于各个部门的资源、预算大概是什么指示。比如去年只用了 1000 万，但今年你再用 2000 万的话，那增长就要相匹配，能够达到一个均衡的状态。第三就是从整个公司层面，比如说我们销售部门要销售一个亿的产品和一个亿的销售额，生产、采购、财务、人力资源能不能跟得上。这是需要总经办或者最高层从上往下去协调。从下往上的话，各个部门根据总经办的指示，到年底总经办会发一个表格，上面有公司各个层面的目标，然后根据目标进行分解。比如销售目标是一个亿，销售部肯定要承接这一个亿的大目标，但是需要 100 个人。现在只有 60 个人，那剩余 40 个人的招聘是人力资源部要去做。同时还需要开发比如 20 个供应商，那就需要采购部去协调。另外像生产部门，他可能需要研发什么产品，会涉及什么工艺，这就是需要研发和生产去相协调。也就是说单单一个目标可能分解到每个部门都是不一样的。但是要有从下至上这个动作，大家都汇总起来，然后总经办去匹配，去判断做成这一个亿的目标，各个部门这样去做能不能完成，这是总经办要做的事情。所以在做绩效目标的时候要去确保两个点，一个点是从上至下的动作要有，第二个就是从下至上的动作也要有。另外就是要明确工作方向，避免走弯路。第二个就是明确工作优先级，聚焦重点。这个也是从上至下的一个动作。总经办告诉各个部门 2021 年做什么事情。有的部门他没有经过总经办的协调或者沟通，比如财务部，他们会觉得明年做财务报表的分析是重点。我的现金保证、风险控制，审计，避税等这些工作都不是重点那整个就乱套了，财务部不能够提供给销售部门、市场部门应有的支持，那这个目标有效完成就比较困难。同时像人力资源部，明年是整个市场爆发的阶段。需求的人员比较多。这时候人力资源部把整个部门的重点定为去做培训，肯定是不合适的，那就需要从上至下的协调。去纠正他们的方向，明确工作的重点。

获得承诺，激发当责。

首先是双向沟通，达成共识。华为绩效管理，在实践的过程中一定要求双方进行沟通，达成共识，这也是大家在做绩效管理时面临的一个通病。从上往下的压力比较多。比如销售总监告诉销售经理今年要完成 2000 万的目标。公司一个亿的目标分解下来到你的大区就是 2000 万，你不能够不接受。销售经理说我肯定接受，我不接受的话，你明天就换人了。问题是他没有去进行双向的沟通。销售总监并没有问销售经理完成这 2000 万的目标有没有可能性，需要什么样的资源，有什么问题。只是单单把这个任务给压下去。所以我们去学习华为的绩效管理时，更多的是去做双向沟通，达成共识的事情，当销售总监告诉销售经理明年完成 2000 万有没有问题？销售经理回复销售总监：有一些问题，今年完成了 1200 万，人员已经处于满负荷工作状态了，如果要完成 2000 万的目标，第一要增加人员，第二需要增加配套的展会，参加行业展会。第三需要市场研发部门进行新产品的调研。第四是做一些非标的定制等等。双方沟通以后，销售总监觉得可能有一些地方能够给你提供帮助。但有些地方控制不了，但可能会把你的目标稍微下降一点调到 1800 万或者 1500 万。双方沟通之后，虽然目标往下面调了一点。但是根据现实的情况、根据资源去做的评估，实现的可能性会更高一点。

第二、获得承诺，实现员工自我管理。其实做企业也好，做管理也好，更多的是实现自我管理。为什么这么讲？因为管理本身就是一项成本工作，我们要付出很多的手段、方法去激励员工，去奖励，去处罚，去监督员工的目标管理、过程管理，结果管理。假设员工在他的工作中能够实现自我管理，能够自我激励，自我激发、自我创新，能够自己去开展工作，组织各方面资源。那这个人对公司是特别有利的，其实我们在现实生活中可以看到，华为在很多时候也是这样的。可能前期派一个员工去非洲开拓市场，给他的资源仅仅是一些产品价格，就连这个国家有什么特殊的风俗习惯都没有提供，靠个人去摸索。这个时候公司告诉销售经理，你需要在这个国家实现多少的销售目标，具体怎么做看你自己的。这个销售经理他是一个开拓型、创新型的人才。他觉得在这边市场我能够做到多少的销售额，我需要什么支持，你给我提供，这就实现员工的自我管理，自我管理这几个字在咱们整个中国企业里面是很缺乏的。命令式的管理很多，从上级压到下级，然后下级去完成这个目标，但是自我管理希望在企业里面能够实现或者说

能够往这个目标去实践，更多的是让员工自我迸发工作激情，同时让员工认可这个工作目标。

第三、经过双方确认的 PBC，就是个人绩效承诺，是绩效评价的一个基础依据。华为的绩效管理其实并没有什么特别神秘的地方。它就是第一个跟绩效挂钩，第二个是经过双方的承诺，沟通，然后达成共识。最后就是基于这个 PBC 表的结构，然后去推动整个绩效管理，他其实是一个工具，带动整个思维结构。最后推动整个管理成本的降低，实现优化管理和自我管理。至于为什么要做绩效管理，绩效目标的制定呢？从管理学来讲，目标、过程、结果，只有目标正确、过程才能对，结果才能好。不要说绩效管理就是打分、就是做面谈，就是奖惩运用，是绩效目标的制定，目标的分解。

1.6.5 目标制定的管理要求：三对齐



目标制定的管理要求：三对齐，也可以说是目标制定的管理法则包含三个方面。

首先我们看一下三对齐：

第一个是目标对齐，第二个是思路对齐，第三个是理念对齐。

第一个对齐是澄清与沟通下属本年度工作方向、业务重点和绩效期望及目标，确保其与战略一致且聚焦明确，这个是目标对齐。第二个对齐是分析“组织和个人面临的当前与未来的核心挑战”；共识“达成目标的思路、方法和领导行为”。

第三个对齐是激发下属主动设定有挑战性的目标，促使他们出于意愿、而乐于付出超越职责的努力。通过这三个方面：第一个是帮助下属聚焦正确的事情。第二个是辅导下属将事情做正确。第三个是激发下属拥抱挑战的热情，最后实现上下对齐，激发下属主动设定有挑战性的目标，持续产生高绩效。这也是华为的一个绩效管理的核心方法。三个对齐也就是目标对齐、思路对齐、理念对齐，最终实现下属主动去设定新的目标、去产生高绩效。其实在其他企业的绩效管理过程中，发现聚焦的是前面两个事情，就是目标对齐和思路对齐。有些负责任的部门经理会在每年年初和年末的时候跟下属进行一些关于绩效目标的沟通：要做什么事情、这个岗位需要输出什么东西，最后会达成什么样的目标？就目标对齐，对下属进行比较友好的、比较畅通的沟通，实现帮助下属去聚焦做正确的事情。同时针对思路对齐，对一些问题点、达成目标的思路和方法，大部分的部门经理还是根据下属员工去做沟通，然后辅导员工将事情做正确。最后这一点，其实是我们需要达到的一个重点，也是咱们整个绩效管理的一个难点。就是激发员工去挑战或者说去拥抱这个挑战的热情，然后激发员工去设定有挑战性的目标。其实发现做管理如果按部就班的进行，今年是怎么回事，明年还是怎么回事，后年还是怎么回事。这样管理的话，就是按照流程，按照制度，按照法则，按照规则去做。其实做管理还是会很轻松、包括做绩效管理也会很轻松。难就难在激发员工去挑战目标的热情。

很多企业的员工每天都在做事情，每天都要加班，每天都很兢兢业业。但是最终发现他们做的事情，只是一般水平，员工的主动性、热情达不到高绩效要求。这个问题虽然说员工个人有些问题，但更主要的是在于公司层面。为什么是公司层面呢？第一是公司在目标制定的时候其实是没有设定挑战性目标的，就没有给他们一个基础。你觉得我们明年能卖一个亿，那么一个亿是我们要完成的大题。但我们在设定目标的时候，可以设一个保底值 8000 万，标准值就是一个亿，然后挑战值是 1.2 个亿，甚至是两个亿。这个是从基础来讲的。第二是要形成一种竞争的企业文化。其实很多企业就是一潭死水，这是很多的企业的现状：员工不思进取、领导也不思进取，企业的管理者也不思进取。觉得我做三年，每年卖一个亿的目标，养活公司这么点人，自己也有点钱赚就可以了。但他们无法预测到整个市场的环境是瞬息万变的。你今年要做一个亿，明年未必能做到一个亿，后

年你就是做到一个亿也会亏钱。这样我们就需要企业培养这种力争上游的意识。第三点就是咱们的部门经理，大部分都是守城型的，就是江山打下来，那种开拓型的、创新型的、挑战型的精神就没有了，怎么去维护好收入，怎么去保证好自己的位置，怎么样少犯点毛病，这就是守城型部门经理，导致下属也变成守城型的下属，为什么呢？我做的好，可能明年就多几千块钱，这对我的收入影响不是特别大。做的不好，可能也就是少几千块钱，所以说也没什么大的影响。做好做坏都一样，这个情况下会磨灭很多下属的创新和挑战的热情。

希望我们在学习了这个课程之后，在实践过程中多向华为学习，首先放手让员工去做一些事情，然后保证整个目标是对齐的，思路是对齐的，方法是对的。第二点，设定一些有挑战性的目标，保底值是多少，做到保底值怎么样，然后标准值是怎么样的，挑战值是怎么样的，然后更高的挑战值是怎么样的，极限值是怎么样的，创新值是怎么样的，就是说我可能卖一千万、一个亿，但是发现了一个新产品有更好的市场，这个市场创造了几十个亿或者几百个亿的市场，这个也是有可能，所以说希望员工有创新的意思。第三点的话是，希望学完这个课程之后，向部门经理或者管理层建议谏言，要培养竞争的企业文化，不要再有过一年是一年的的心态去做事情，这样的话肯定是做不起来的，或者说整个企业的话是很危险的。

回到课程来讲的话，三对齐是：目标对齐、思路对齐和理念对齐。最终是实现目标上下对齐、激发下属主动设定有挑战性目标，最终的产出是持续产生高绩效。关于基础的话还是基于 PBC 个人绩效承诺的认识和理解的对齐。我们在后面的课程会讲到 PBC 是什么、怎么来的，PBC 的表怎么用，员工只有了解了这一点才能更好的理解整个目标制定的要求。

第二章 绩效考核的战略方向、原则和方法

绩效考核在各个企业推行都会遇到各种各样的问题，有人这样总结：“认认真真走过场，经营实际两分离。”这个反映了大多数企业的现状。那么为什么会存在这样的问题呢？一方面是绩效考核在管理过程中要适时纠偏，另一方面就是绩效考核的战略方向、原则和方法问题了。

2.1 战略方向

2.1.1 只有最终对客户产生贡献才是真正的绩效

华为的绩效考核体系强调贡献制，强调效益产出，不管是直接的还是间接的，只要对客户产生价值都可列为绩效，而我们很多企业在绩效指标的制定中，经常忽略了“客户价值”，经常从管理与控制的角度出发制定了很多对客户没有贡献的多余行为，有的行为不仅不能为客户创造价值，而且还会减少客户的价值。

2.1.2 工作绩效的考评侧重在绩效的改进上，宜细不宜粗；工作态度的考评侧重在长期表现上，宜粗不宜细

我们在日常的绩效考核中，工作绩效、工作态度、工作能力会同时进行考核，而且工作绩效的考核我们会设定一个目标，定期考核其目标达成情况，经常会出现目标与实际相差太远，不是太高就是太低，绩效考核的公平性很难体现，极大地影响了被考核者的工作激情。

2.1.3 不要抓过多指标，考核指标不要占太多内容，KPI项不能太多

绩效考核要起到作用就不能设过多指标，一般会根据当前的工作重点选取2-3个就可以，但很多企业会选择很多指标，而且会越来越细，最终考核起来就

流于形式了。考核项目不能太多、太复杂，目的性要明确，应该是干什么，学什么，考核什么；考核面太广，不仅加重员工负担，而且与主营业务关系不大。

2.1.4 考核频度不能太高，考核的维度和要素不能太多，主题要突出

公司要以努力工作为中心，不能以考核为中心。很多企业为了保证考核的全面性，会制定复杂的考核方案，让员工填大量的表格，因为员工不在身边不能有效监督。如果说主管管的人多还可以理解，如果管理的人少就是高成本了，员工填这些表格，就是走形式主义，是浪费人力。考核不是要把员工管成乖孩子，是要让员工为公司提供价值贡献。公司主要的考核目标和要素，是从价值贡献上考核。考核的目的是为了促进业务成功，为考核而考核不值得。

2.1.5 中基层员工：关注本职岗位上短期绩效目标的达成和过程行为的规范，强调实际任务的完成和绩效不断改进

基层岗位考核标准的建立应遵循两个原则：一是以业绩考核为主，按实际作业结果给予评价。二是要明确规定每个人只能选择本岗位中所直接从事的专业项目来考核。对低学历的基层员工华为鼓励他们干一行，爱一行，专一行，要从他所认定的最主要的专业参加考核，其他专业项目一概不予计分，一定要从管理机制上去约束他们不要一专多能。基层员工的考核，劳动成果放在第一位，劳动技能放在第二位。

2.1.6 中高层主管：兼顾中长期绩效目标的达成和业务规划的有效落实，关注团队管理、干部员工培养和业务运作，提高业务和干部培养的成功率，使之带领的团队持续地产生更大的绩效

关键过程行为考核是用来选拔干部的，不应列入到绩效考核指标中，基层员工强调做实，而中高层更强调价值层面。

2.1.7 高层领导：关注长期综合绩效目标的达成和对公司长期利益的贡献，重视团队建设和干部后备队建设，不断提升领导力素质，确保公司的可持续发展

正确理解绩效、领导力素质和干部选拔的关系：（1）绩效不仅仅是销售额，而是员工在本岗位担负责任的有效产出和结果。（2）领导力素质是干部带领团队持续取得高绩效的关键行为，是员工和各级干部追求进步的方向和自我学习、自我修炼的路标。（3）绩效、领导力素质与干部选拔的关系：有绩效可能是领导力素质，也可能是其他因素。有绩效未必能成为干部，还要看他是否具备领导力素质。另一方面，具备领导力素质未必能取得高绩效。只有在有绩效的前提下，再具备领导力素质的员工才能成为干部。

2.1.8 KPI 指标要围绕公司的总目标来分解和贯彻，不能各部门孤立地去建立 KPI 指标

每个部门与产品的覆盖率、占有率、增长率都有一定的关系。在总目标引导下的管理与服务目标分解，才会起到综合治理的作用。公司的 KPI 体系就是要将危机和矛盾层层分解下去，让大家共同承担。每一层团队共同承担该层的指标，而不是个人指标，体现到个人就是贯彻总责任的具体措施。通过全面签订高层领导个人绩效承诺书，层层落实各级主管的 KPI 指标，贯彻责任结果导向，传递市场压力。

2.2 原则和方法

2.2.1 考核 3 原则

(1) 以提高员工绩效为导向；(2) 定性与定量考核相结合；(3) 多角度考核。

2.2.2 员工职系分为 4 个职系

即管理职系、专业技术职系、行政事务职系和营销职系；考核对象分为：高层管理、中层管理、专业技术、行政事务、营销等各类人员。

2.2.3 考核应用 4 方面

薪酬分配、职务升降、岗位调动、员工培训。

2.2.4 考核周期

季度考核和年度考核。

2.2.5 考核 3 维度

绩效维度、能力维度、态度维度。

(1) 绩效维度：指被考核人通过努力所取得的工作成果。从以下三方面进行考核：A.任务绩效：体现本职工作完成的工作结果。B.周边绩效：体现对相关部门服务的结果以及团队协作精神的发挥。C.管理绩效：体现管理人员对部门工作管理的结果。

(2) 能力维度：指被考核人完成各项专业性活动所具备的特殊能力和岗位所需要的素质能力。能力维度考核分为素质能力、专业知识和技术能力。其中素

质能力主要包括：人际交往能力、影响力、领导能力、沟通能力、判断和决策能力、计划和执行能力。

（3）态度维度：指被考核人员对待工作的态度和工作作风。态度考核分为：积极性、协作性、责任心和纪律性考核。

2.2.6 考核指标遵循 3 原则

关键特征原则、挑战性原则、一致性原则。

（1）关键特征：目标项不宜过多，选择对公司的价值/利润影响较大的目标，以 3-5 条为好，可视具体情况增减。

（2）挑战性：目标不宜过高或过低，应力求接近实际以使目标可以达到，并具有一定的挑战性。

（3）一致性：各层次目标应保持一致，下一级目标要以分解完成上一级目标为基准。

2.2.7 对考核指标的要求

- （1）关键考核指标（KPI）要符合 SMART 原则；
- （2）考核指标是考核者与被考核者共同商量、沟通的结果；
- （3）考核工作是基于工作而非工作者；
- （4）考核指标不是一成不变的，它根据公司内外的情况而变动；
- （5）考核指标是大家所熟悉的，必须让绝大多数人理解。

2.2.8 考核评分

所有考核指标均按照 A、B、C、D 四个等级评分。

A: 超出目标, 得分 90-100 分;

B: 达到目标, 得分 80-89 分;

C: 接近目标, 得分 60-79 分;

D: 远低于目标, 得分 59 分以下。

2.2.9 综合评定

综合评定结果共分为 4 级: 优秀、合格、基本合格、不合格。

2.2.10 比例限制

对于不同类型人员有等级比例限制, 对于“优秀”等级比例限制在 15% 以下, 同时设置得分系数, 具体对应关系如下:

优秀、90-100 分、得分系数 1.05; 合格、80-89 分、得分系数 0.95;

基本合格对应三个得分段: 75-79 分, 得分系数 0.85; 65-74 分, 得分系数 0.8; 60-64 分, 得分系数 0.75; 不合格: 60 分以下, 得分系数 0.3。

2.2.11 部门评定及得分

以部门经理的得分作为部门的得分, 其部门得分系数为:

优秀, 1.2; 合格, 0.9; 基本合格, 0.8; 不合格, 0.5。

2.2.12 季度考核的维度

(1) 中层管理人员: 包括任务绩效、管理绩效和周边绩效。不考核态度维度, 不考核能力维度, 能力维度是一项长期指标, 在年度考核中使用。

（2）一般人员：包括任务绩效，考虑态度维度，不考核能力维度，在年度考核中使用。

2.2.13 年度考核的维度

（1）高层管理人员：绩效维度包括任务绩效、管理绩效和周边绩效。能力维度包括素质能力、专业知识和技能。

（2）中层管理人员：四个季度绩效加权平均，能力维度包括素质能力、专业知识和技能。

第三章 华为的绩效管理发展历程与核心思想

3.1 华为绩效管理的发展历程



3.1.1 人事考核阶段：1995 年底-1998 年 4 月

将考核作为一个单一的过程，关注行为规范化；

考核内容包括工作态度、能力和业绩三个方面，先在市场部进行试点；

目的在于强化管理意识，推动管理观念的普及，进而提高管理水平。

早期华为的人事考核采用的是“德、勤、能、绩”的粗线条考核方式，未针对每个岗位设计相应的考核指标，也未要求被考核者必须沟通、承诺。华为当期更多的是运用企业文化来进行团队和员工管理，因此考核仅仅起到补充的作用。

随着组织规模的不断扩张和人员的增加，单纯地靠文化已经无法管理一个庞大的组织。

3.1.2 绩效考核阶段：1998 年 4 月-2001 年

将考核作为绩效评价的工具；

考核内容以绩效为中心；

目的在于强化成果导向，推动员工务实、作实，不断提高工作水平。

在绩效考核阶段，华为逐步提出了 KPI（关键绩效指标）的概念，针对岗位的具体职责来量化目标，将目标阶段化，形成对岗位评价的基础。总部机关尝试拟制各岗位的 KPI 指标和模板，驻外办事处照模板微调后使用。

3.1.3 绩效管理阶段：2002 年至今

将考核作为目标导向，考核是一个管理过程；

增加了跨部门团队考核的新内容；

推动员工在目标指引下自我管理，形成自我激励和约束机制，不断提高工作效率。

随着公司规模进一步扩大，华为对未来的考虑越来越多，战略层面的考量需要落实到具体的岗位。因此，华为的考核开始运用平衡计分卡，包括财务指标、客户指标、内部运营指标和学习与发展指标。考核不仅面对当前，也面向未来；不仅面对结果，也面向过程。

随着与 IBM 的深入合作，华为学习了 IBM 顾问的考评工具并进行了优化，适时推出了 PBC(Personal Business Commitment)，即个人业务承诺。

从最初的目标设置到过程的执行监控、结果的运用、能力的提升、重点工作的布局等多个方面保障绩效能够被有效管理。

从华为绩效管理的发展历程来看，华为的考核正在不断优化，不断修正管理中的问题，从而形成了一种对华为发展的自适应体系。

对比华为现在的绩效管理与早期的绩效考核，两者的主要区别如图所示：

人事考核	绩效管理
判断式	计划式
评价表	过程
寻找错处	问题解决
得-失（Win-Lose）	双赢（Win-Win）
结果	结果与行为
人力资源程序	管理程序
威胁性	推动性

3.2 华为绩效管理思想

在多次的价值观思想的碰撞下，华为绩效管理思想也越来越清晰和明确。

《华为公司基本法》中就华为员工考评体系的建立依据做出了下述假设：

华为绝大多数员工是愿意负责和愿意合作的，是高度自尊和有强烈成就欲望的。

金无足赤，人无完人；优点突出的人往往缺点也很明显。

工作态度和工作能力应当体现在工作绩效的改进上。

失败铺就成功，但重犯同样的错误是不可原谅的。

员工未能达到考评标准要求，管理者也有责任。

经过了若干年，绩效管理思想得到不断地发展和完善。如今，华为的绩效管理不仅仅是常规意义上的考核，确切来说，华为绩效管理的过程就是企业管理的过程，也是人力资源管理的过程。

华为绩效管理从以下六个方面体现了其管理思想，这也是与其他企业在绩效管理上的本质差别。



3.2.1 业务/岗位梳理

华为的考核实际上是一种对业务、岗位的梳理和定位的过程。

在目标设定阶段要求被考核者主动思考，理清部门或自己岗位对组织的独特价值，这种思考不仅有助于战略的落地和高层目标的分解，也有助于对未来的时间和精力进行有针对性的分配。

管理者和考核者还需要思考：部门或个人需要什么样的资源组合才能完成部门目标。在对自身的定位、周边的协调能力、个人的承诺、过程的资源调度、能力分析、风险控制进行全面的思考之后，最后落实到了 PBC(个人绩效承诺)。

3.2.2 管理沟通

华为的绩效考核模式要求被考核者与管理者需要通过不断沟通、与周边部门协调来完成自身工作。双方对考核过程和结果都极其在意，因为考核一方面是评估现在，另一方面也是在考量未来。

首先，考核双方如何针对目标结果达成共识，就需要进行不止一次的沟通。这个过程也促使双方都重新审视：考核的目标是否体现了其独特价值贡献？组织

与个人的目标是否契合？其能力是否得到了有效的发挥？完成这些工作的能力是否达标？资源是否能够支撑员工有效完成工作？

其次，日常月底会议、周例会以及项目关键节点，双方都会坐下来审视目标的完成情况，并积极解决工作中出现的问题。

最后，在考核以及结果反馈时，双方还需要继续进行多次沟通。整个绩效考核过程中体现了岗位之间的互动沟通、考核者与被考核者之间的博弈。全面沟通保证了双方能够针对考核过程有一个全面回顾，避免感情用事，也促使被考核者被动地进行反思。

考核过程中出现沟通不足、考核者对考核不重视、阶段结果与上级岗位的要求不匹配、被考核者没有得到足够的支持、工作博弈不能有效控制等等，任何一个问题都有可能导致考核失败，甚至起到反作用。

而其中最可能影响考核结果的还是考核者本身。无论是沟通技能、监控手段、对人的能力把握、培养下属的方法、对自身好恶的管理等，都会最终影响到考核的公平公正。

一旦如此，考核的结果也就难以支撑工作的顺利开展，对执行力的作用也就不复存在。这也是华为一直在优化考核过程、不断进行考核者培训的一个原因。

如果双方不能就考核结果达成一致，被考核者有权利投诉。如果双方中的任何一方不注重沟通过程，最终绩效目标的偏移会给双方都带来负面的评价和影响。

3.2.3 工作监控

华为的绩效考核不仅仅是在考核员工，同时还要求管理者要对下属的具体工作给予指导和监督。在审视下属的 PBC 及工作计划时，管理者会强调其工作步骤设计是否能有效支撑其目标的达成。

在考核周期里，管理者要根据被考核者承诺中的重点工作举措来设立监控点，在监控点检查重点工作举措是否执行到位、有无风险、能否按期完成等，如果发现存在问题，必须及时纠正。

必要时，管理者甚至可以通过调整资源配置、改变组织目标等手段完成对过程的管控。管控时间点可以是日报、周总结与计划、月总结与计划、重点项目日报/周报/月报、项目节点专项汇报。

当然，工作监控不仅仅针对被考核者，同时也在考核管理者。如果管理者无法通过监控来引导被考核者达成目标，那么不管承认与否，对考核者也是一种失败。

3.2.4 能力发展

随着 PBC 的演变，华为绩效管理中新增了一项关键内容，那就是个人能力的提升。

其管理思想是，要发出期望的行为、履行工作过程并创造业绩，员工必须具备相应的能力。

员工对自己能力的分析，是自我认知和自我评价，向上级传递能力缺口的同时也是在向上级要求支持、培养。如果能够利用好这一部分，那么被考核者就能够充分得到上级的工作支持和资源倾斜。

这种考核方式要求主管必须加强对员工的培养，必须抽出一部分精力来关注员工的发展，对被考核者所认识到的不足，必须给出自己的建议和指导。因此，每个被考核者也能够不断得到培训和指导。

3.2.5 团队协作

绝大部分员工的考核指标中都有 5%-10%，甚至更高的团队协作指标，这就要求员工必须与周边部门合作。

被考核员工的行为和绩效，受到上级部门、周边部门的监控，他们的监控来源于各个部门不同的利益诉求，这个过程既体现了华为文化中的团队合作，也形成了团队的竞争和互相督促的氛围，打通了跨部门的流程墙并降低了管理风险。

3.2.6 管理者发展

管理者自身的能力一直是华为人力资源体系关注的重点，因此每次考核开始和结果运用时，人力资源部都会不厌其烦地提醒各级主管要沟通、要就考评结果与被考核者达成一致等。同时，在整个考核过程中还有针对主管的相应课程和培训，以确保主管对这些考核精神的理解和执行。

华为对考核结果的运用力度很大，这就要求考核双方都要慎重，不能互拍脑袋。考核结果的运用不仅仅针对近期的收益（岗位调整、奖金发放和股票配置），与员工之后的职业生涯与考核也有不可分割的关系。

如果一个主管对部门员工的评价有所偏颇，必然给组织气氛造成很大的负面影响，甚至给自己部门的工作绩效带来麻烦，所以主管做出考评结论前必须充分考虑。

绩效考核和评价实际上也是在考核管理者的管理能力，如果管理者不能有效管理部门绩效，管理者可能会面临诸多问题，也有可能因此而影响自己的职业发展。

第四章 华为绩效管理文化精华

4.1 全员持股激发进取意识

众所周知，华为是中国较早实施全员持股的企业之一。

全员持股属于股权激励的范畴，所谓股权激励是指，企业以股权的形式给予员工一定的经济权利，使他们以股东的身份参与到企业决策中，同时分享利润、承担风险，激发员工工作热情和持久动力。

全员持股是股权激励中风险较大的一种，但收益也是显著的。当时，华为推动全员持股的行为，可以说是敢为天下先，直接成为华为的崛起支柱，直到今天华为依然奉行着全员持股这一举措。

华为内部股权激励始于 1990 年，至今已经进行了多次大的股权激励：

4.1.1 创业期股票激励

1987 年华为起步，虽然经过多年的发展，公司有了一定的起色，但依然无法拓展市场、搞研发，资金周转依然困难，任正非决定推行内部股权和高分红制度：1990 年，华为提出公司内员工持股，每股 1 元，以利润的 15% 作为股权分红（税后）；员工进入公司一年后，依据职级、季度绩效等进行分配，可以用员工的年度奖金购买；如果年度奖金不够参股股票额，公司会帮助员工从银行贷款购买股权。

采取这种全员持股方式，给华为带来了两个好处：（1）减少了公司的现金流风险，内部融资不用再支付利息，降低了财务风险，也不需要向外部股东支付高的分红。（2）增强了员工的归属感，给员工描述了一幅愿景——在未来会拥有高额的回报。（3）全员持股，员工有了一种主人翁的意识，责任感和归属感也随之而来。

在股权激励和主人翁意识的驱动下，华为人夜以继日地奋斗着，即使拿着微薄的薪水、住着简易的农村房，他们始终保持高昂的状态。

全员持股是一种绝佳绩效激励措施，它以利益均沾的形式，让员工都心系公司命运，并为之而努力提升个人和团队的绩效。当时，虽然有些员工自嘲：这些躺在纸面上的“数字”不知何时能兑现。但他们也清醒的意识到，如果不努力，这些数字永远都不会“复活”。

随着华为人的不断努力，市场越来越好，研发技术也上了一个新台阶，公司财富也越来越多。可是，在看到华为采取全员持股取得巨大成就的同时；还应注意到，全员持股不是万能药，存在巨大的风险——无法兑现。

在推行全员持股后，华为并没有高枕无忧：

（1）重视精神激励。为了激励员工，任正非亲力亲为，进行了慷慨激昂的演说。全员持股属于长期绩效激励目标，员工的斗志、热情很容易在漫长的工作中消磨殆尽，如此全员持股就失去了激励的作用。在平日的工作中，华为非常重视员工的精神激励，使得员工始终都能以饱满的精神投入工作。

（2）信守承诺。每年分红，华为从来都没有爽约过，这也让员工对公司的未来充满信心。信守承诺，是实施全员持股的基础，基础不在，对员工来说，高额回报只是画饼。

华为初创期的全员持股的激励措施，以满足员工物质需求和精神需求为导向，积极发挥员工能动性，从而稳定和不断改善公司的绩效。

4.1.2 “华为冬天”时期的股权激励

以全员持股作为绩效激励手段，并不是一成不变的，而是要随着企业经营环境的变化而进行调整，如此才能更好地达成绩效。

受 2000 年 IT 泡沫破灭的影响，华为迎来了发展历程中的第一个“冬天”，为了保证充足的现金流和改善人浮于事的弊端，华为开始实行“虚拟受限股”的期权

改革。虚拟股票借用了股票的名义和内容，其实上并不存在股东，更多的只是一种承诺。但授予激励对象可以享受一定数量的分红权和股价升值权。

华为还出台了一些新的股权激励政策：新员工不再分配一元一股的股票；老员工的股票逐渐期股转化；

取消固定的分红，从期股所对应的公司净资产增值部分获取。依据公司的评价体系，向员工分配一定额度的期权，期权期限为4年，每年兑现1/4的额度。

4.1.3 经济危机时期的期权激励

2008年世界性经济危机爆发，华为推出了新一轮期权激励措施。当年，华为开始了发展史上最大规模的配股。本次配股属于“饱和配股”，依据职位级别分配不同的期股额度。不同职位级别匹配不同的期股量，例如：职位级别为13级的员工，持股上限为2万股，14级为5万股；其中收益呈波浪线，是因购买/分配数量不同而形成的。此外，持股已达到其级别持股量的上限，不参与配股。

此次配股，不仅缓解了资金压力，还提高了员工收益，同时使绩效（期股）与职位等级挂钩，进一步完善了绩效分配机制，使员工更加努力工作。

4.2 以客户满意为绩效导向

德鲁克在《管理的实践》中再次强调企业的使命是——“创造客户”。

华为在很早就确立了这样的绩效管理原则：无论是绩效目标的设定，还是考核，都以客户需求为基础。如此，就保证了华为绩效永远是符合客户价值的，永远不会背离“企业的唯一使命”。企业如果不具备这样的绩效价值观，及时使用最先进的绩效管理工具，企业也不会得到真正发展。

按照客户导向的流程型组织的设计原则，华为把客户导向的绩效分成几个维度：能否快速响应客户需求、能否准确提供客户价值、能否让客户容易享受产品

或服务、能否让客户低成本获得产品和服务等，这也与哈默对客户导向的流程的定义非常相似。

华为长期执行的人力资源管理制度，就是以客户需求为导向，客户满意度是从总裁到各级员工的重要考核指标之一；而且，华为的外部客户满意度专门委托盖洛普公司进行调查。同时，在客户需求导向和为客户服务蕴含在员工招聘、选拔、培训教育和考核评价中，还强化了对客户服务贡献的关注，比如：华为注重人才选拔，但是考前3名的学生一律不考虑，因为华为不喜欢以自我为中心的学生，觉得他们很难做到以客户为中心。华为人力资源部认为，比技能更重要的是毅力，比毅力更重要的是品德，比品德更重要的是胸怀，要让客户找到感觉，这是公司一贯的要求和宗旨！

这种基于客户满意度为基础的绩效考核方式，集中体现了华为“以客户为中心”的管理方式。因为对于任何企业来说，公司所有的利润都是来源于客户，公司的生存都要依赖客户需求的满足，要为客户提供他们需要的产品和服务；只有把服务做好了，公司才能获得发展。

华为认为，只有通过长期的艰苦奋斗，公司才能获得长期的生存和繁荣。做好自己的时间管理，提前做好计划，提高工作效率；保持学习的态度，每天进步一点点；满足客户需求，提高客户满意度……如此，才能让客户信任公司的产品，使用 and 购买公司产品。

4.3 打破部门墙 优化团队绩效

公司绩效目标的实现依赖于内部各部门、组织绩效目标的实现，而良好的跨部门流程协作可以打破部门墙，实现资源共享，进而达成组织绩效目标 $1+1 > 2$ 的整体绩效结果。

任正非在《华为的红旗到底能打多久》一文中指出：“紧紧抓住产品的商品化，一切评价体系都要围绕商品化来导向，以促使科技队伍成熟化。我们的产品经理要对研发、中试、生产、售后服务、产品营销……负责任，贯彻了沿产品生命线的一体化管理方式。这就是要建立商品意识，从设计开始，就要构建技术、

质量、成本和服务的优势，这也是一个价值管理问题。”华为的工作开展及绩效评价也都是以商品化为导向的。比如，华为的 PDT（Product Development Team）就来自于不同的部门，其整体绩效目标只有一个——满足市场并实现盈利的产品开发；华为的项目经理制所构建的动态组织结构形式，让华为存在无数个蚂蚁般灵活的小团队，面对市场机会和客户需求，可以更快速的做出反应。

所谓的部门墙就是，企业内部官僚习气严重，官官自封，要想集中力量办点事情，就跟多个部门沟通；资源调配不到位，研发周期缓慢、实施步调不一致，会让很多工作都无法正常开展。

随着业务的发展，华为拥有了很多子公司、合资公司和海外办事机构和联合研发中心，不能很好地解决部门墙的问题，就会让自己陷入困境。在经历了 2008 年金融危机后，华为决定砸掉部门墙。

2009 年初在一次内部会议上，任正非表示：“谁来呼唤炮火？要让听得见炮声的人来决策。现在我们恰好反过来的。机关不了解前线，但拥有太多的权力与资源，为了控制运营风险，设置了许多流程控制点，且不愿意授权。我们要积极地从改革前方作战部队开始，加强作战能力，综合后方平台的服务与管理；非主业管理者要加强对主业务的理解，减少前后方的协调量。”

华为认为，砸掉部门墙的关键就是破除官僚主义，清理流程的控制点，大胆授权，让前线员工参与到决策中，让机关管理者深入前线了解情况，减少前后方的沟通成本。为了砸掉部门墙，华为不仅调整了组织结构，还调整了局部考核的内容。

有个离职员工曾愤愤不平地说：“我在华为工作了 8 个月，最大的问题是看不到未来，新员工为老员工打工。”为什么会说自己是在为老员工打工，而不是说为华为打工？这里面有一个重要的原因就是，华为的局部考核方案。华为对部门进行高频率考核，部门主管只关注小集体利益，让新员工加班加点，当炮灰；局部考核不适当，无人关心华为的长期收益，更多关心的是短期内能看得见的收益。在这种考核环境中，部门之间无法配合，也就无法做成大事。

目前，华为在考核职能部门的关键业绩指标，已经弱化了局部考核，更多地重视公司战略问题。例如，考核的第一个指标是，从公司目标的角度自上而下地分解、支撑公司战略；第二个指标是做局部考核，各岗位的职责与战略结合不紧密，但要求做出突出贡献；第三个指标是要支持流程和服务客户，融入了“客户第一”的理念。为了实现客户服务这一终极目标，华为让流程高速运作起来，多部门都要为产研销流程打开通道。

华为调整局部考核，就是要处理好三个主要指标的权重问题，做好业务指标的量化。从华为的考核指标排序来看，局部考核已经滑居第二。考核时，先看是否能支撑公司战略，接着考察是否完成岗位职责，再测评支持流程、服务客户的水平；最后，进行一个综合性评价。

华为的考核评价分为 A、B、C、D 四个档次，规定：每年底，属于最低 D 档级的不得少于员工数的 5%，管理人员不得少于 10%。普通员工和基层管理人员(三级主管以下)季度考核、中高层管理人员半年述职一次；考核的同时，设定下季度的目标；如果属于 D 档的，晋升与薪酬都会受到影响。

可见，在这个绩效考核环境中，华为人为了摆脱 D 档的评级，在完成岗位职责的同时，还要积极支撑公司战略，支持各项流程开展和服务客户。

4.4 充分授权 让决策聚焦

2009 年任正非又开始酝酿新的改革，在华为内部实行了“充分放权”，把决策权根据授权规则授给一线团队，后方仅起保障作用，相应的流程梳理和优化要倒过来做，也就是说，以需求确定目的，以目的驱使保证，一切为前线着想，共同努力地控制有效流程点的设置，精简不必要的流程和人员，提高运行效率，为生存下去打好基础。

如此，华为就形成了面向客户的“铁三角”作战单元。“铁三角”的精髓是：为了实现目标，打破功能壁垒，形成以项目为中心的团队运作模式。

华为的轮值 CEO 制度，经过多年运行，已经十分成熟，锻炼了核心高层的决策力和承压力。同时，这种制度也是一种权力平衡之术，不仅考验着他们的运营能力，更强调他们的责任心。

华为的运营商业务、消费者业务、企业业务等三大业务集团，都有各挡一面的好手，都能很好地贯彻华为的战略意图，很好地执行华为的价值主张。这几年，华为“三驾马车”都保持了快速增长。

华为内部有一句话：凡是华为认定的事情，很少失手。从消费者业务，到企业业务，无不如此，短短几年时间，华为便打出了一片天地。可见，华为执行力之强大。尤其是华为的消费者业务，近 5 年来更是得到飞速发展，跻身全球智能手机前三强。之所以能取得这样的成绩，关键是三大业务版块的老总手握人、财、物等实权，可以根据市场变化，快速响应客户和消费者的需求。

但是，仅有分权还不够，上下不同心，企业就会发生混乱。华为的分权，是建立在员工高度认可企业之上的。因为任正非知道，只有员工真正认为自己是企业的主人，分权才有基础。

任正非说：“作为管理者，一定要把最基本的东西想明白：第一，财富越散越多；第二，权力、名声都是追随者赋予你的，假使哪天追随者抛弃你，你的权力、成就感、聚光灯下的形象乃至财富，都会烟消云散、灰飞烟灭。”

只有感知到自己的渺小，行为才能开始伟大。正是因为任正非舍得放权，才使将各类人才的聪明才智得到了充分发挥。华为能够驾驭变化的本质驱动力是，**认识到个人的局限，并借助于组织的力量与环境互动。**

华为的分权、放权，并没有造就个人英雄，而是更强调团队的作用和力量。任正非的人格魅力、感染和熏陶了每一位华为人为人。可以形象化地理解：过去华为是中央集权制，组织和运作机制的运作依赖中央权威的强大发动机，在推的过程中，无用的流程、不出功的岗位，是看不到的；而现在，华为将权力分配给一线团队，逐步形成了“拉”的机制，拉的时候，看到哪根绳子不受力，就将它剪去，组织效率就会大大提高。

权力的重新分配，促使华为组织结构、运作机制和流程发生彻底转变，每根链条都能快速灵活地运转，重要的交互节点得到控制，自然也就不会出现臃肿的机构和官僚作风。

要想打赢一场战争，需要的是全局运筹帷幄；而打赢一次战斗，靠的却是战斗部队的实力和随机应变。华为一线真正拥有“将在外，军令有所不受”的主动决策权，而后台与总部分离，是支持角色，主要为前线的每次战斗提供资源和配套。总部则依靠战略导向主动权和监控权，保障一线的权力不被滥用或无效使用。这不是一次传统意义上权力从上至下的逐级分解，而是从下到上、从一线到后方的一次权力重铸。

4.5 始终按贡献大小拿待遇

任正非将人力资源对象的政策理解分成三类：

第一类，普通劳动者

暂时定义为 12 级及以下为普通劳动者。按照法律相关的报酬条款，要保护这些人的利益；同时，根据公司经营情况，给他们提供稍微好一点的报酬。这是对普通劳动者的关怀。

第二类，一般的奋斗者

要允许一部分人不是积极的奋斗者，他们喜欢小家庭的多温暖、想每天按时回家吃饭。这是正常的需求，要对他们多一些理解。

第三类，有成效的奋斗者

要让他们分享公司的剩余价值，因为公司需要这些人。分享剩余价值的方式，就是奖金与股票。这些人是我们事业的中坚，渴望越来越多的人走进这个队伍。

处在竞争激烈的市场中，没有特殊的资源与权利，不奋斗就会衰落，衰落后，连一般的劳动者也保护不了。之所以强调要按贡献拿待遇，也是基于这种居安思危，华为从来都不支持按工龄拿待遇。

调薪的时候，很多人都会说：“这个人好几年没涨了，要涨一点工资。”为什么不给他调？因为这几年他的劳动质量没有进步、贡献不大。做不到这一点，如何涨工资？

有的岗位职级为什么不封顶？一定要封顶。要让员工按贡献拿待遇，只要贡献没有增大，就不能多拿。把股票分给员工，员工不仅能获得自己的劳动报酬，还能获得资本增值的报酬。同样，还要防止在奋斗者这个层面产生懈怠者。各级团队对优秀奋斗者的评价，都要跟着感觉走；判断这人是不是奋斗者，是不是有贡献，要依据他的个人表现，而不是公司条文；他的股票的总数应根据各级管理团队的感觉来确定它是否排在合适的队列位置，不能迁就资历。

三类人三种待遇。有些主管喜欢拿着僵化的文件比对，看到有些员工工作很努力但不符合条款规定，就机械地把人家狠狠打击一下。这样做，只能伤了员工的心。因此，文件条款是严格的，但执行中要灵活授权，要敢于为那些有缺点的优秀奋斗者说话。

4.6 “骂”文化 激发员工的斗志

华为的骂人文化是狼性精神的具体体现之一，充满进攻线，直击要害，从不拐弯抹角。一次，任正非看了一份报告，直接在上面批示了几个字：臭，很臭，非常臭！还有一次，一位新员工刚到公司没几天，就给任正非写了一封万言书，阐述了公司的经营战略问题，结果任正非批示：“此人如果有精神病，建议送医院治疗；如果没病，建议辞退。”受训者的打击可想而知。但是，这种文化却植根于华为，挨骂的人不仅心服口服，还会表现得比以前更优秀。

骂是一种训诫，也是一种宣泄，更是一种激励。如何用“骂”文化来激发员工斗志呢？

4.6.1 骂人的必要条件

（1）人格魅力。要想骂人，就要具备令人钦佩的人格魅力。很多员工在受到任正非的责骂后，依然会追随他，就是一个典型的例子。

（2）以事实为依据。员工犯错在所难免，管理者发怒也情有可原。如果想通过责骂来惩戒员工，一定要建立在事实的基础上。员工即使挨骂，但有错在先，也会接受。

（3）对事不对人。骂员工，是为了让员工认识到错误，既不是为了让其难堪，也不是为了让管理者宣泄怒气。意气用事，不利于改变现状，只会令情况更加糟糕。华为的很多管理者虽然会责骂员工，但绝大多数时候都是对事不对人的。

4.6.2 骂人是一种激励

在一定程度上恰当的骂人，可以让人们产生羞愧难当和不服气的念头。在这种心理的驱动下，受训者通常会试图洗刷耻辱，来证明自己是胜任的。

华为认为，这种骂文化是一种负激励，是相对正激励来说的。当员工表现优异时，管理者会给予表扬；当下属犯了严重的错误，管理者则会毫不客气地责骂一通，以示训诫，使其印象深刻。

非常严厉的批评，其实就像在骂人。这种方式虽然无法被下属接受，却可以给他们留下深刻印象。

当年，在批评华为产品战略规划的研究过于超前时，任正非说道：“我们的战略规划办研究的是公司 3~5 年的发展战略，不是 10 年 20 年之后的发展战略。我不知道公司是否能够存活 20 年，如果谁能说出 20 年之后华为在做什么，我可以论证，20 年后人类将不吃粮食，我的道理是……”这些话确实不中听，但批评的效果非常明显。

许多已经离开华为的人，若干年后依然记得任正非的经典语录，并将其作为自己的座右铭。当然，骂人是华为独有的文化，但对于一般管理者来说，使用的时候要慎之又慎。

4.7 绩效考核中的灰度管理

华为总裁任正非是当今中国最具思想力的企业家之一，他不仅对老子和庄子思想有着深深的感悟，还对米歇尔·沃尔德罗普的《复杂》深感共鸣。

在华为倡导“灰度管理”，任正非提出了一个在混沌和颤抖中把握平衡和节奏的新视角，他说：“领导人重要的素质是方向、节奏，他的水平就是合适的灰度，而坚定不移的正确方向则来自灰度、妥协与宽容。在华为的核心价值观中，很重要的一条是开放与进取……”华为是一个有较强创新能力的公司，企业发展越成功，员工越自信、自豪和自满，其实也越来越自闭。华为强调开放，鼓励员工向别人学习，因为只有这样才能找到新目标，才会进行真正的自我审视，才会产生时代的紧迫感。

在管理实践中，员工不可避免会犯各种错误，进而对公司的价值和利润造成负面影响。在这种情况下，不对员工进行经济处罚，不仅有失公平，还会形成一个给企业造成损失也可以不赔偿的负面效应和恶性循环。如果进行经济处罚，员工轻则闹情绪，重则辞职走人。所以，员工犯错误后的处罚和惩戒问题成了管理中的“棘手问题”。

华为管理有三件宝：宽容、妥协与灰度。任正非认为，正确的方向来自于妥协，宽容是领导者的成功之道，没有妥协就没有灰度。而积分制管理与华为的“灰度管理”有着相契合的一面。华为的“灰度管理”核心思想是妥协与宽容，强调在员工管理时，要用宽容的心对待员工。

与公司“灰度管理”允许员工犯错一样，积分制也提倡对员工宽容。积分制管理中对员工的宽容包括：允许员工犯错，员工犯错误扣积分，不扣钱；造成经济损失，可以通过积分挣回来；员工辞职后再回来，积分清零但欢迎回来等，上述举措很好地解决了员工犯错后的惩戒和警示难题。

在制定积分制时，华为会安排专人负责积分数据的收集、监督录入和奖票打印，还要监督检查任务的完成情况，按任务完成结果进行奖扣积分；同时，积分实行过程也是公开透明的，员工可以在 APP 上浏览每个人的积分排名情况，保障实施的公正公开公平。这种制度正好与“灰度管理”中的公平开放相对应。

积分制管理鼓励员工建言献策，并且对员工好的建议给予加分奖励，这种行为对应“灰度管理”中鼓励员工创新的部分。在传统管理方法中，员工的有效建议往往无法得到有效奖励，而积分制管理却能够给予这些行为实质性的奖励，鼓励员工积极建言。

“灰度管理”强调创新，而创新的首要来源就是员工积极性。在积分制管理中，华为运用积分来充分调动员工的积极性，鼓励员工创新发展。运用积分制管理，能充分调动每个员工的积极性；用奖扣积分的形式鼓励每个员工，能让他们主动发挥自己的积极性。

在“灰度管理”中，授权中层的管理理念在积分制中得到了很好的体现和运用。积分制给予中层管理人员奖扣积分的权限，比如：经理级别的员工单次奖扣积分的权限为 30 分，每周有 200 分奖分任务和 20 分扣积分任务。

传统的管理并没有给予中层领导充分授权，除了企业规章制度里面严格规定的项目外，很多事情中层领导不能管也不知道怎么管。积分制管理则在运用“灰度管理”理念的基础上，解决了这一难题。

积分制把积分的权力很大程度上赋予了华为的中层领导，让中层领导有真正的实权去处理具体的事务。这种权力的下放，既有利于贴近一线员工，也有利于保障制度实施的有效性和公平性。

第五章 增量绩效管理

在目前的经济形势下，如何让公司实现员工人数降低 50%，人均劳动生产率增长 80%，而销售收入增长 20%？华为公司给出了自己的秘方：“减人、增效、加薪”。那么如何做呢？

5.1 由毛利倒推费用

任何一个企业，人均毛利是唯一的生存指标。人均毛利 35 万元，是一个企业最低的收入水平。若人均毛利 35 万元，60%即 21 万元是人工成本，还有 35% 是业务费用，15%是净利润。而华为要实现人均毛利 100 万元的目标，是源于华为员工必须拿到 28 万元的固定工资。

华为首先将毛利分成六个包：研发费用包、市场产品管理费用包、技术支持费用包、销售费用包、管理支撑费用包、公司战略投入费用包。而且要找到这六个包的“包主”，让这个“包主”去根据毛利来配比下面需要几个人。

5.2 由工资倒推任务

公司最核心的管理问题是，一定要把企业的组织绩效和部门费用、员工收入相关联，而很多企业经常犯一个错误：部门绩效越差，就越不给员工涨工资。如果工资不涨，优秀员工肯定要走，剩下的都是比较差的。对于中小企业而言，不能像华为一样每个员工工资都很高，但你可以让核心员工工资高。

在华为，员工有钱却没时间花，这是任何企业都梦寐以求的事情。而我们的企业现状呢？低工资的人很多，但每个人都没事干，一群员工一天到晚有时间却没钱。如何改变这种现状呢？首先给他一个工资包，他想拿多少工资，按比例倒推出他的任务。例如：给他 500 万的工资包，他拿的工资是 30 万，那么他必然为这 30 万去想办法完成绩效。在华为，强制规定必须给核心员工加工资，从而倒推他要完成多少收入。每年完成任务，给前 20 名的员工加 20%工资，中间 20%

的员工加 10% 的工资。每超额完成了 10%，再增加 10% 比例的员工。此外，即使部门做得再差，也要涨工资，不过可以减人。

5.3 由减人实现增效

一个企业最好的状态是，让一个人干很多事，不养闲人。比如：四个人的活儿，由两个人来干，能拿 3 个人的工资。在华为，一个部门经理只能干三年，第一年的任务就是精简人员，将很多岗位合并。企业一定要记住这几条：管理岗位和职能岗位越合并越好，一个岗位的职能越多越好，产出岗位越细越好。产出岗位是什么？就是研发经理、市场经理、客户经理。对于产出岗位，最好不要让他“升官”，而是要他“发财”，比如对于前三名的优秀省办主任、产品经理、客户经理，要拿出 20% 的收入对他们进行增量激励。要对产出职位“去行政化”。也就是说，企业一定要提升产出职位的级别，让他们只干产出的事情，但是可以享受总裁级的待遇。

第六章 华为的 PBC 绩效管理

序言：华为能有今天的成绩，PBC 管理功不可没。华为的绩效管理思想也不是一蹴而就的，它是经过了若干年的改进与试验，不断地发展和完善形成的。如今，华为的绩效管理不仅仅是常规意义上的考核，确切来说，华为绩效管理的过程就是企业管理的过程，也是人力资源管理的过程。

6.1 PBC 即 Personal Business Commitment 工具介绍

PBC 即 Personal Business Commitment，本意就是个人事业承诺。是指在全集团/公司范围内通过自上而下地将集团/公司、部门的工作目标逐级分解到每一位员工的方式，由直线经理与员工签订 PBC，以实现组织绩效和个人绩效的有机联结。

PBC 虽然表现形式是通过一张表格来体现的，但它有自己的精神和内涵，它的内涵包括了：结果、执行、团队，这三部分存在一定的严密逻辑关系；同时，PBC 本身就体现了公司价值观和企业文化，如强调团队合作；还有，就是它强调承诺和共同参与的重要性。

6.1.1 结果目标承诺

员工承诺的本人在考核期内所要达成的绩效结果目标，以支持部门或项目组总目标的实现。而“结果目标”是指在本季度主要有哪些结果输出，通过结果目标的制定，明确任职者究竟应该做什么？做到什么程度？

6.1.2 执行措施承诺

为达成绩效目标，员工与考核者对完成目标的方法及执行措施达成共识，并将执行措施作为考核的重要部分，以确保结果目标的最终达成。

而“执行目标”是指针对结果目标，需要采取相应的措施、策略，以保证目标的达成，是对工作执行过程的规范。目的在于引导员工用正确的方式把事做正确。执行目标一定是与结果目标相对应的。

6.1.3 团队合作承诺

为保证团队整体绩效的达成，更加高效地推进关键措施的执行和结果目标的达成，员工须就交流、参与、理解和相互支持等方面进行承诺。

而“团队目标”是指需要提供或获得其他同事、部门以及上级的支持与合作。团队目标与结果目标可能是对应的，也可能没有明确的对应关系。

从官方的名称上就可以看出，PBC 其实是紧密围绕“业务”来进行考核管理的一项工具。

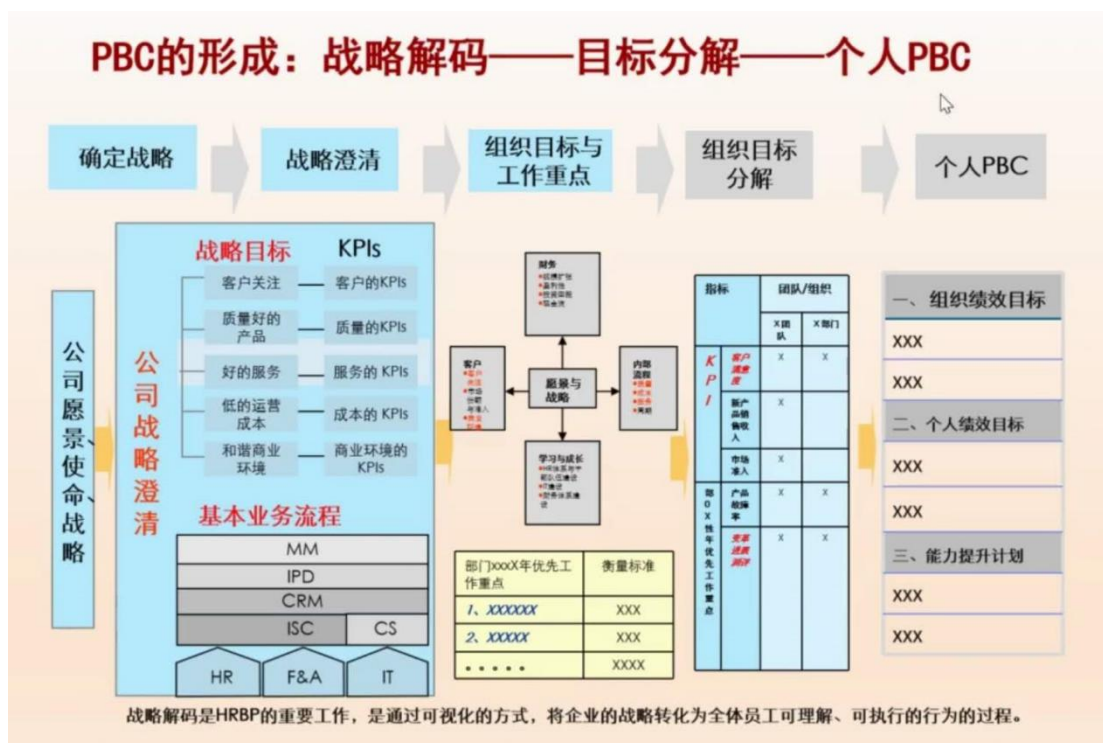
6.1.4 什么样的企业适合运用 PBC 绩效管理工具来帮助战略落地？

有以下几点：

- 1) 领导者/企业家战略目标清晰，明白企业现阶段发展的核心命题；
- 2) 管理层有能力帮助员工分解‘承诺’目标，员工对于自己的承诺目标很清楚地明白用什么途径实现；
- 3) 公司规模较大、管理基础较好，绩效管理体系相对完善并且岗位职责与岗位工作目标明确。

（二）PBC 的形成和结构

首先我们先看一下 PBC 的形成，包括三个方面，一个是战略解码，第二个是目标分解，第三个是个 PBC。首先我们看一下基本的流程：



第一个确定战略，第二个是战略澄清。第三个是组织目标与工作重点的确定，第四个是组织目标分解，最后到个人的PBC。大家可以看这个示意图：首先是公司的愿景、使命和战略。然后导出来公司的战略目标，比如说客户关注，质量好的产品，好的服务，低的运营成本，和谐的商业环境，从这几个方面会导出一些关键的指标，比如说客户的KPI，质量的KPI，服务的KPI，成本的KPI和商业环境的KPI。也包括一些基本流程，像客户管理流程，还有一些基础的，像那IT/HR，还有销售流程等。也就是说个人的PBC从后面往前面去导，应该是组织的一个目标分解，然后是基于战略的一些解码和战略的分解，最后要跳过这些组织、目标的分解，然后到个人PBC的关键指标的确定。对于公司来讲，包括产品质量、服务，运营成本，商业环境，社会责任感。那分解到KPI的话就是一二三四五六了。那具体到组织的一些目标和工作重点，一共4个方面，财务、客户、内部流程、学习成长，就是将愿景和战略按照平衡计分卡的形式分解成财务、内部流程、学习成长、客户等方面。

财务怎么去做呢？一个是规模扩张，第二个是赢利性，第三个是投资回报，第四个是现金流。公司的战略目标分解到组织，组织分解到各个事业部和部门，怎么去分解呢？从财务讲就是财务扩张怎么去分解？赢利性怎么分解？投资回报该怎么分解？现金流该怎么分解？

第二个内部流程包括质量、成本、服务、周期，这个就跟各个部门相关了。质量是质量部门的事，也是采购部门的事。成本控制也跟各个部门相关。比如说跟生产部门相关，跟采购部门相关、跟研发部门，技术部门也相关，服务就不用说了，跟我们的售后服务部门、跟销售部门相关。周期管理，跟技术部门、IT部门、研发部门相关。

第三个学习成长包括 HR 体系、干部队伍建设、IT 建设，财务体系建设。他是基于未来的一些战略支撑的、基于未来的战略发展。目前这个阶段，我们的人员素质，个人技能都能够满足整个愿景和战略的一些执行要求。但是未来，我们要达到什么样的目的可能还需要对学习和成长的管理要求。

第四个客户包括客户和市场、关注市场份额、商业环境。战略分解到各个部门就通过这四个方面。大家会讲 KPI 跟平衡积分卡到底是不是一样东西。其实我们可以不那么具体的去区分，KPI 的关键词就是 20% 为 80%，20% 的指标影响 80% 的收益、影响 80% 的目标达成。我们在做战略目标的时候，可能写下来有 10 条、20 条。可能只挑选其中的 4 条、5 条去分解。分解就按照平衡记分卡的形式进行，最后会形成部门 2020 年度的工作重点。第一条是从财务导出来的。比如规模扩张，比上年增长 20%。第二个是实现回款，比上年增长 30%。这里一定要列出两方面：一个是工作重点，另一个是衡量标准。假设这个事情是没办法衡量，这也是在做目标的时候需要注意的事项，就是他一定要符合 SMART 原则。我们在做这个目标值时也是一样的。不能说我这个扩张就是要达到一定的规模，这个“一定”两个字要你下面的员工或其他部门的人怎么去理解？要你的上级怎么去考核？所以说这个衡量标准要清晰。另外不能用模棱两可的词，可能吧、后续吧，或者、大概吧，肯定是不行的。所以我们既要列出重点，同时尽量把这个工作重点进行衡量。

第四个方面就是实现往各个部门，各个团队去分解。首先来讲这个指标，包括 KPI 和工作重点，包括战略方面的就是客户的、质量的、服务的、成本的、商业环境的，跟这个并列相关的，再分解到财务部、人力资源部，采购部、生产部、销售部、售后服务部等等。比如说客户满意度跟财务部相关的，跟销售部相关、跟售后服务部相关的就打勾。然后新产品销售收入是跟销售部相关的就打勾。跟人力资源部不相关就打叉，这样去衡量出每个部门的指标。最后把这个部门的指

标分解到个人，第一个就是组织目标。第二就是个人绩效目标，第三个是能力技能提升计划，按照这个指标去写。比如我一个人是经理，然后获得整个部门的指标，明年做多少人，做多少场培训，然后绩效管理要达成什么样的体系，薪酬方面要做什么提升，员工管理要做到怎么样。具体到人事专员，那可能就是一个承接招聘，另一个承接培训，第三根据他的个人能力负责行政或整个前台的事情，或者负责劳动合同管理的事情。然后能力提升这一块，他需要学习什么课程。需要他协助做什么跨部门的系统。这就是他个人的 KPI，按照这个道理，其他部门，其他岗位的分解也是一样。最终所有的岗位合并在一起，就构成整个公司的战略目标体系。整个公司目标战略的达成，就是来自于所有岗位的集合。但有的时候会高于整个战略目标，那肯定是对公司有好处的。假设所有的岗位集合在一起，最后发现公司的目标可能达不成，那就是一个比较失败的分解，可能需要重新进行各个部门目标的调整以及各个部门目标的分解。这里有句话就是战略解码是 HRBP 的一个重要工作，是通过可视化的方式将企业的战略转化为全体员工可以理解，可执行的行为的过程。当时在华为都是 HRBP 在做这个事情。

在做计划或者重点工作的时候，一定要能够去量化，比如说尽量 20%，尽量 30%，那种大概的、可能的、一定的、比如说这种模棱两可的词，像公司的战略，转化为全体员工可理解、可执行的行为过程。也就是说我们怎么样做出好的产品，那可能分为第一方面的 KPI 来自于技术部门要做什么规划，采购部门要开发多少个供应商。然后生产部门要怎么样去控制工艺流程，提高员工的产出，然后销售部门要怎么样去跟客户推荐我们的产品等等。然后再分解到各个部门，比如说整个市场销售部负责销售这个产品，每个人领多少任务。然后采购部门采购专员/跟单专员该怎么去理解这个事情，都是往下面分解下去。也就是说我们的战略一定不是高高的挂在墙上让大家去瞻仰的，而是要通过 KPI 的方式，通过 BSC 平衡积分卡的方式，能够分解到各个部门，分解到各个岗位。也就是通过这种方式能够将公司看不见的战略、愿景、使命、价值观等等，通过这种可视化的方式变成全体员工都可以理解、可执行的行为。这是整个 PBC 的一个行程。其实跟其他指标的行程都一样，只是说咱们在做 PBC 的时候，更加强调的是个人能够参与整个公司发展的过程中去，这是华为跟其他公司不一样的地方。

接下来我们看一下这个 PBC 的结构。PBC 的构成分为三个部分，一个是组织

绩效目标，第二个就是个人绩效目标，第三个是能力提升计划。第一个直接承接所在部门的组织绩效目标。第二部分就是岗位的职责与角色要求，重点的、关键的工作。第三个方面是能力提升计划就是达成目标所需的知识技能，是短木板。其要点是第一个组织绩效目标是牵引员工关注组织整体目标，然后个人绩效目标的要点是凸显个人贡献。第三个能力提升计划的要点是个人工作能力提升计划，而非职业发展计划，这个是我们对 PBC 结构的理解：第一方面来自于工作的一个结果，我要给工作一个结果。第二方面来自于个人的岗位职责，比如说我做一个人事经理，我该做什么事情，人事总监该做什么事情，对招聘体系、培训体系、薪酬体系这些能力提升，就是在现在岗位上要往上面走，我哪些地方是短板，我这个短板该怎么补齐，比如说我的影响能力，我的表达能力还需要增强。

用三个关键字去理解 PBC 表。第一个是结，就是结果，第二个是责，第三个是短，也可以说是缺。第一个是结果，第二个是职责，第三个是短板，怎么去建设好个人的 PBC，也就是这三个方面的理解。比如说作为一个销售总监，我的结果是提交出市场战略、销售目标，客户开发数，这是我提供的结果。第二个是职责，需要根据我的岗位职责完善客户的管理体系，完善整个信息管理体系，能够去培养下属、培养销售经理。然后协助其他部门的一些工作，能力提升的话，我个人感觉这个销售总监可能在演讲能力，在 PPT 的制作能力，在书面表达能力需要加强等等。

6.2 PBC 协议书

PBC 是基于战略制定的，保障战略执行落地的工具，PBC 是 IBM 创立的基于战略的绩效管理系统，IBM 之前所有员工都要围绕“力争取胜、快速执行、团队精神”的价值观设定各自的“个人业务承诺”。秉承三个一切原则：一切以解决问题为原则；一切以实际行动为出发；一切以团队利益为导向。

6.2.1 PBC 协议书

PBC 协议书包括两大部分：

- 1) 关键指标（含组织指标、个人指标等）；

2) 关键任务。

6.2.2 以上部分的来源分别是

1) 关键指标：关键指标（KPI），包括营收、费用、利润、品质、安全等指标，体现为结果性指标的分解。可参阅上级 PBC 中业务目标部分（来自上级、同事和客户的信息）；也可参阅相关内部资料，比如公司战略发展思路、公司的价值观等等；管理目标：同时对照自己的岗位职责说明书摘取核心内容填写。

注：签订 PBC 协议的如果是团队负责人，就必须设置所带团队的管理目标。同时下属在上级的沟通下，设置与自己工作相关的组织目标及个人的履职及发展目标。

2) 关键任务，即年度重点工作，它是种动态性指标，是对关键指标（KPI）的补充和完善。一般可参阅上级 PBC 中业务目标部分；参阅公司战略发展思路、公司的价值观等等；一般年度的关键任务或重点工作写五条左右，每一条都有分项节点目标，可衡量、可考核。

6.3 PBC 的运用

1) 每个员工都要在年初制定自己的 PBC，并列举出在来年中为了实现这个方面的目标所需要采取的行动，相当于立下了一个一年期的“军令状”；

2) 制订 PBC 时，需要个人与其直属经理共同进行商讨，这样可以使个人计划与整个部门计划相融合，以保证其切实可行，即员工所做所想要符合企业的价值观；

3) PBC 的考察主要从业绩完成情况、执行力度和团队精神这三个方面进行，每月经理会协助员工对 PBC 的完成情况进行考察，到了年末直属经理会给下属的 PBC 打分，下属也会对直属经理的 PBC 打分；

4) 要想在 PBC 上取得高分, 就必须确实了解自己部门的运作目标, 掌握工作重点, 发挥最佳团队精神, 并彻底执行;

5) 绩效评估结果也将与员工自身的薪酬、晋升、发展紧密相联, 体现于绩效奖金发放、员工薪酬调整、员工晋升/岗位变更、员工培养发展等。

6.4 PBC 使用案例

某大型国有企业集团本部管理基础良好, 战略目标清晰, 考核采用了 PBC 绩效考核工具。根据中长期战略规划, 制定了当年的战略目标及计划, 并逐一分解到了各部门。

根据当年的计划, 人力资源部的战略目标为人才库建设及人才梯队建设。量化到关键业绩指标, 为后备干部人员占比、以及人才素质当量两项, 并分别设定了三级目标值。

关键任务与执行计划承诺则为人才库专家队伍建设完成。

质量要求为:

人才库工程技术类专家不少于 5 人、管理类专家不少于 5 人、复合型专家不少于 3 人。

完成时间为:

2018 年 12 月完成。本年度协作较为频繁的部门为发展规划部, 主要协作事项为: 配合完成集团年度工作计划。

除去常规 PBC 考核的内容, 由于该集团十分重视人员能力的培养以及风险的防范, 因此设定了个人能力提升计划及一票否决扣分项两个额外项作为个人业绩承诺。

人力资源部部长本年度个人能力提升计划为:

1、获得高级人力资源管理师资格证书（考核标准：获得证书为 100 分，没有获得证书为 0 分）。

2、提升个人领导力（考核标准：参加领导力培训 4 场，全部参加为 100 分，少一次扣 25 分）。

一票否决项为：

1、向股份公司汇报不及时或出错，评价标准为：错误一次扣 1 分，3 次以上绩效全免。

2、向下级单位通知不及时或出错，评价标准为：错误一次扣 1 分，4 次以上绩效全免。

年末按照工作实际完成情况，对各项工作进行打分（如下表），最终得到年终绩效考核分数，应用到薪酬及晋升。

PBC绩效考核表

姓名		职位		直属上级		承诺有效期		
业务目标承诺（权重70%）				业务目标加权总成绩				
编号	关键绩效指标	目标值	评价标准	权重	实际值	单项指标得分	加权分数	数据来源
1								
2								
编号	关键任务		里程碑		完成标准		完成情况	
1								
2								
团队合作目标承诺（30%）				团队合作目标加权总成绩				
编号	目标及定义描述		评价标准	权重	完成情况	单项指标得分	加权分数	数据来源
1								
2								

总结：

从上述案例，我们可以看出，PBC 的表现形式虽然是通过一张表格来体现的，但是它有自己的精神和内涵，它的内涵包括了：结果、执行、团队。简单地说就是结果目标指的是做什么？做到什么程度？执行措施指的是如何做？团队合作指的是与谁做？这三者逻辑紧密相连，缺一不可；同时，PBC

本身就体现了公司价值观和企业文化，如强调团队合作；还有，就是它强调承诺和共同参与的重要性。

其实，无论是何种绩效管理工具，本质上都是通过目标分解后，促进员工行为的。从结果、执行到团队的细节是从部门总目标分解至个人，从而让个人承诺出“我明白我要做什么”，明白我应该如何做”。对于“结果目标”，则一般应有衡量指标，说明做到什么程度或何时做完。对于“团队目标”，主要是一种导向和牵引，强调对周边、流程上、下游及上级的支持与配合。

最后，一定要在理解企业的基础上，进行个性化的定制，帮助企业达成管理目的。流程、制度、工具还是要作用于人，一定不要成为工具的奴隶，要理解工具的本质，才能发挥工具最大的作用！

6.4.1 华为 PBC 考核表案例分析

一、案例一：

案例一



目标承诺		权重	
结果目标承诺	季度目标承诺	20%	1、录入华侨城门禁系统数据，使之正常使用，10月完成。
			2、协助IT更改考勤读卡程序，读取全部卡号。11月完成。
			3、年末更换全部《临时通行证》。
			4、起草《卡证科相关工作接口人协调处理暂行办法》。
	服务承诺	40%	办理员工卡，新员工、驻外机构员工：≤6个工作日，其它员工补办卡：≤1个工作日
			《临时通行证》办理，≤2个工作日
			门禁权限，≤2个工作日
			便携卡办理，≤3个工作日
	改进承诺	10%	1、清理整理卡证科全部文档。
			2、关注考勤系统更改为识别全部卡号后的问题反馈，及时为不能刷卡的员工换卡等。
执行措施承诺		20%	1、选型、采购新的摄影设备及后备电源。
			2、学习新的门禁软件，与开发商多加沟通，关注刚起用的华侨城门禁系统，征求各门禁管理员的意见，发现问题及时解决。
			3、每周两次，对物业公司的保安进行为期两个月的卡证管理培训，学员考试合格率98%。
团队承诺		10%	协助IT工程师处理卡系统与考勤系统完全卡号数据接口问题。
总体评价	1、结果目标与执行目标的对应关系不清晰。 2、有的目标承诺没有衡量标准，不知道应该做到什么程度，如何衡量做得好或不好？		

没有衡量指标（完成时间）

点评1

11月底完成，合格率100%。

没有衡量指标（完成时间）



二、案例二

案例二

目标承诺		点 评
结果目标承诺	明确任职资格与职位、绩效的关系（包括资格认证结果的应用），任职资格体系宣传100%	什么时候完成？
	无资格认证结果、定岗定级结果与原资格认证结果不匹配员工（三级管理者、专业技术人员）的资格认证完成90%（市场部除外）	
	干部任职资格考试完成90%（市场部除外）	
	参与IPD-HR项目工作推进，制度签发、宣传工作	1、制度的签发是否该任职者能够承担的指标？ 2、如何衡量？
	监控各资源池建设（培训）工作推进	衡量指标？
	跟踪并推动各资源池完成PDT人员选拔工作	
	根据部门组织结构变动及时进行职位评估，三个工作日内反馈评估结果	描述是否准确？
	PDT人员选拔计划及时完成率：95%	
	清理任职资格管理制度，修订、整理成册	
	分析资源池实际运作中发现问题，优化资源池运作机制	衡量指标？
执行措施承诺	编写任职资格体系宣传材料	
	编写任职资格培训教材	
	与任职资格部成员一起清理无资格结果及定岗定级与原资格结果不匹配人员名单，按各种情况分析，对各部门组织认证与复核提供指导	
	通过走访各部门（干部部成员及其他成员），及时掌握各部门资格工作进展情况，发现资格管理存在的问题	
	通过任职资格体系例会，传达公司有关精神，统一思想，安排工作布置，了解工作进展	
	定期组织任职资格专题研讨，针对有关问题提供解决思路，形成FAQ	
	走访各资源池，发出问题，组织讨论，形成FAQ	
团队承诺	与考核薪酬处共同探讨公司评价体系内部关系	
	对各干部部确定资格认证操作办法给予指导	
	与总监办一起拟定人力资源管理考试试题及宣传材料；协助培训中心开展培训及考试组织工作	
总体评价	1、目标不够SMART化； 2、执行承诺与结果目标的对应关系不够清晰； 3、目标的合理性有待斟酌。	



点评2---问题不少啊！



三、案例三

目标承诺	
季度目标承诺	1、中基层员工绩效考核制度的签发跟踪： 希望10月底完成
	2、理顺考核关系： 11月30前组织各干部完成对各职位考核关系的理顺工作，界定考核责任者、相关评价者和考核审核者
	2、考核电子流功能需求确定和改造工作： 11月20日前完成功能需求确认，11月下旬启动电子流改造工作，12月底争取完成改造任务
	3、跨部门考核培训及宣传： 11月初启动，12月底完成，
	4、组织制定制度具体操作细则： 12月20日前，在理顺考核关系的基础上，组织各部门制定本系统考核操作细则
服务承诺	5、年度综合评定实施： 本季度完成或配合完成标准的修订及组织工作
	(1) 考核投诉处理（从接到申诉书站）≤10天
	(2) 考核成绩上报，下季度初25日完成三季度考核工作
	(3) 考核结果倒入SAP系统：下季度次月10日前
	(4) 考核结果更改≤2天
改进承诺	(5) 各部门上报数据与SAP系统数据吻合度99%，挑战目标100%
	加强与部门主管汇报、沟通工作，及时得到相关指导
执行措施承诺	一、理顺各职位考核关系： 10月22日-11月25日，在考核工作例会上达成一致，协助各干部部讨论、确定各职位考核关系； 11月10日-12月31日各部门进行公布、宣传；界定四季度考核和年度评定的相关评定者、考核责任者
	二、制度培训： • 确定培训范围和对象：10月16日前 • 确定培训责任主体：10月17日-11月15日
	人力资源部： 1、完成对IPD、ISC项目组、试点PDT-2、30%推行项目组核心组员的培训 2、完成对推行组HR体系成员、各干部部考核责任人的培训 3、组织推行组HR体系成员、各干部部考核责任人进行培训、宣传工作
	各干部部/IPD-HR推行组成员： 1、完成对本系统各级主管的培训 2、完成对本系统所有员工的考核宣传
	• 培训启动：11月10日-12月30日前 1、推行组HR体系责任人 2、各系统考核责任人 3、PDT-2的核心组成员 4、30%推行项目核心组成员
团队承诺	• 组织各部门培训： 11月22日-12月30日组织各干部部完成对本系统各级主管的培训
	1、协助培训中心完成跨部门培训教案的开发 2、协助任职资格部进行相关考评工作的研讨、交流工作



点评3：不是写的多才算好！不过这份PBC写的还不错



我们在学习的过程中可以参照这个去做，但是也不是完全按照这个去操作，可以借鉴华为PBC考核的精神，但是不一定完全按照它的去做，因为有些东西是好的，但是在其他的公司不一定会适应，所以，学不学还是要按照实际的情况去运用。

6.4.2 其他公司PBC考核表案例分析

本节课程讲一下其他公司包括我们做的这些项目公司的话，他们在用个人绩效表的时候是怎么去用的，就是PBC表跟华为不一样的地方，首先看一下其他部门的做法：

一、市场部门案例表

个人绩效PBC考核表											
受约人姓名		职位名称			合约周期	开始日期					
发约人姓名		职位名称				结束日期					
所在部门	市场管理部				签署日期						
(1) -结果考核											
结果承诺KPI (占比70%)	序号	指标名称	指标定义	权重	评分规则	保底目标	基本目标	挑战目标	数据来源	实际结果	得分
	1	销售额	实际销售额	30%	四季度整体销售额	345万	395万	445万	商务人员		
	2	回款率	回款率	10%	回款率=实际回款额度/应回款额度	80%	85%	90%	财务部		
	3	品牌建设	相关地区品牌推广	15%	组织参与学术会议、展会、宣讲或其他与品牌推广相关的活动次数	4次	6次	9次	参加品牌推广活动的次数		
	4	市场平台建设	1.CRM体系建设 2.商城建设 3.部门流程建设	30%	1.CRM实施推行,完成客户整体管理 2.商城用户体验提升,简化销售人员及商务人员工作量 3.钉钉流程建设		1.CRM实现报表化、可视化 2.实现商城合同自动导出及邮件功能、商城下单数据与全端数据同步 3.钉钉流程新建数量不少于3条		具体开展情况		
	5	团队能力提升	1.客户评审方法输出 2.团队培训	15%	1.客户评审方法输出(5431方法) 2.团队培训不少于2次		2	3	实际开展数量		
(2) -履责评价											
履责承诺(关键任务完成占比30%)	序号	重点工作描述			权重	保底目标	基本目标	挑战目标	数据来源	实际结果	得分
	1	季度会议			20%		三季度会议和年终会议召开规范化				
	2	平台建设			50%		CRM、商城、流程				
	3	团队能力提升			30%		培训不少于2次				
(3) -否决事项											
否决事项描述	序号	事项描述								实际情况	否决情况
	1										
	2										
个人绩效总得分						个人绩效等级					
受约人签字						发约人签字					
备注: 完成保底目标: 0.8; 完成基本目标: 1.0; 完成挑战目标: 1.2											

分为三个部分，一个是结果承诺、第二个是履责承诺，就是执行层面，第三个是否决事项。

二、财务部案例表

个人绩效PBC考核表									
受约人姓名		职位名称		合约 周期	开始日期				
发约人姓名		职位名称			结束日期				
所在部门	财务部			签署日期					
(1) - 结果考核									
结果承 诺KPI (占比 70%)	序号	指标名称	指标定义	权重	评分规则	目标值	数据来源	实际结果	得分
	1	财务满意度	相关部门对财务部门工作的满意度	40	每少3个百分点扣1分, 每增3个百分点加1分	85%	黄老师		
	2	税收管理	异常和违规违法次数/申报总次数 *100% (月报和年报)	60	异常一次扣1分, 违规违法一次扣5分	0%	税务局		
(2) - 履责评价									
履责承 诺 (关 键任务 完成占 比 30%)	序号	重点工作描述			权重	目标值	数据来源	实际结果	得分
	1	加强公司资产管理, 制订相关流程或制度, 减少浪费			20	100%			
	2	2020年预算汇总			20	100%			
	3	分析国家税收政策			25	100%			
	4	公司整体合帐方案			15	100%			
5	根据公司发展需要及时优化财务报销流程与制度, 实现安全高效			20	100%				
(3) - 否决事项									
	序号	事项描述					实际情况	否决情	

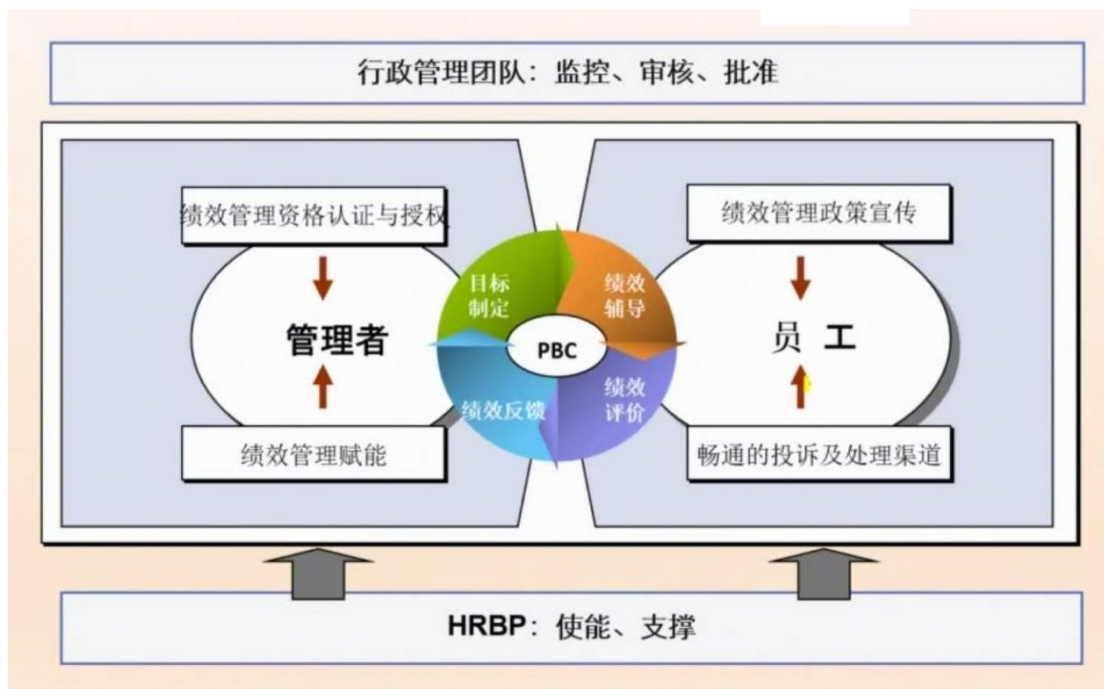
三、人力资源部案例表

个人绩效PBC考核表（第四季度调整）									
受约人姓名		职位名称		合同周期		开始日期			
发约人姓名		职位名称		结束日期					
所在部门				签署日期					
(1) - 结果考核									
结果承诺KPI (占比70%)	序号	指标名称	指标定义	权重	评分规则	目标值	数据来源	实际结果	得分
	1	人力资源服务满意度	a、基于各体系年度人力资源工作完成情况，邀请全员评价，并计算最终成绩 b、满意度达到80分及以上按100%计算 c、80分以下统一按该项80%计算	20%	年度发起各部门满意度调查工作，由全员在问卷调查表中评分，由人力资源部统计得分，主管领导审核得分情况	80分	公司全员		
	2	重点项目完成率	1.新员工的培训教材和培训实施项目（按进度） 2.协助推动2020年预算项目的开展（待定） 3.协助推动绩效革新	30%	计划完成事项/计划总事项*100%	85%	HRD		
	3	人才招聘达成率	a、全员招聘达成率（30天内） b、达成率不低于85%，每低2%，单项扣分5分，每增加2%，单项增加10分	40%	全员招聘达成率=岗位入职人数/岗位需求人数*100%	85%	HRD		
4	离职率	季度离职率不高于10%（含10%）；高于10%该项不得分	10%	离职人数/（期末总人数+离职人数）*100%	10%	HRD			
(2) - 履责评价									
履责承诺（关键任务完成占比30%）	序号	重点工作描述			权重	目标值	数据来源	实际结果	得分
	1	绩效管理制度的建立：明确建立绩效管理制度各项内容，包括绩效考核、PBC考核表的落地、明确考核目标等，根据公司实际情况进行调整。			100%	90%	总裁提供		
	2								
	3								
(3) - 否决事项									
否决事项描述	序号	事项描述				实际情况		否决情况	
	1	公司发生人身安全事故为零，严禁导致人员伤亡							
	2								
个人绩效总得分					个人绩效等级				
受约人签字					发约人签字				

企业在学习 PBC 表的时候，要根据公司情况进行调整；但是整体框架不能动。

第七章 华为绩效管理体系和方法

7.1 绩效管理实施的责任主体



大家可以看到这样一个图，这个图是整个绩效管理实施的一个主体。首先讲最下面的 HRBP，就是人力资源业务合作伙伴，他是一个使能和支撑的作用。再往上，中间就是咱们基于 PBC 为中心的绩效管理的一个流程：目标制定、绩效辅导、绩效评价、绩效反馈，同时是两个责任主体，一个是管理者，一个是员工。管理者要做的事情就是管理资格认证与授权，另外一个就是绩效管理赋能；员工就是绩效管理政策宣传和畅通的投诉和处理渠道。行政管理团队即绩效管理组织团队是一个监控、审核和批准的过程。很多企业可能公司绩效管理团队也不大，可以参考怎么去做，一个是一线来自于什么，一线来自于依托这个 HRBP，提供一线的情况反馈和整个绩效考核的支撑，要把整个绩效做的事情反馈给 HRBP。要 HRBP 当地部门去推动绩效管理这个事情。同时职能中心需要做绩效管理资格认证和授权。同时去绩效管理赋能，然后是政策宣传和投诉处理渠道的宣传。同时要把控整个绩效考核的流程：从目标制定、直到绩效辅导的科学性。另外就是高层团队（核心层）要做的事情就是监控、审核和

批准。最终形成一个结果：管理者是绩效管理实施的责任主体，HRBP 应使能、支持管理者有效实施绩效管理。

7.2 绩效考核的目的和原则

1、目的

为了建立一支庞大的高素质、高境界和高度团结的队伍，创造一种自我激励和自我约束的机制。绩效考核的目的不是为了完成 KPI，而是为了提高员工的素质与能力，这才是我们真正想要达到的目的。

2、原则

公平、公正、公开。这取决于两点，第一，管理者的能力，他能不能做到这一点？第二，绩效考核的体系够不够科学？

7.3 绩效考核的体系和内容

1、内容

工作态度、工作能力、工作业绩，个人适应性和潜能，管理能力。工作业绩只是其中一个，华为考核工作业绩跟阿里巴巴一样，只占一部分，还要看其他软性的部分，态度、能力，这些都是软性的管理能力。

2、体制

实现二级考核，即直接上级进行一级考核，上级的上级再进行二级考核。

3、华为企业价值链

华为考核使用的是基本法，华为的基本法里面，真正关心的思想是企业价值链。华为现代人力资源体系是建立在价值链的基础之上的，绩效管理也是建立在价值链之上。



①价值源泉

谁创造了价值？是华为的大军，华为人创造了价值。所以第一块涉及到的
是招聘和资源的调配。

②价值创造

工作业绩的创造，目标的完成。

③价值评价

员工创造的这些价值，完成的这些工作，最后要进行考核。这个就是绩效考核了。

④价值分配

考核完了之后，要根据员工的贡献度，来分配利益。

4、绩效管理体系架构



绩效管理如果成功实施，它应该是一个战略管理的工具。华为的战略来源于企业的愿景和使命，企业的愿景和使命决定了公司的长期战略和短期战略。定下企业战略目标之后，才能去分解公司、部门和岗位的 KPI。

根据这个组织的责任体系，每个层级有不同的考核，这也是一个特色。上图最后的四个红色的方框，其实就是绩效管理的流程。左边开始是绩效目标的设定，然后上面是绩效的辅导，这个是过程。然后再接下来是绩效的评价，这个就是绩效考核。最后一个评价绩效的反馈，就是面谈。

当然这一轮全部做完之后，就是绩效结果的运用。所以从这张图里我们可以看出来，我们要把绩效考核当成战略转化器，我们也要把它当成文化的推动器。最后绩效管理就是一个很好用的人力资源工具。

7.4 分类分层的考核制度

华为比较有特色的是分类管理，分层的绩效管理，有三层。

分类分层绩效考核制度



周四有课

1、中高层

述职加 KPI，这是季度打分，年度述职。

2、中基层

用 IPBC 考核。其实华为在一开始做绩效考核的时候，IPBC 参考的是 IBM 的体系，IBM 这个就叫 PBC，就是个人业务承诺。所以这个也是季度的，再加年度评定。

3、计量制的员工、新员工

普通员工尤其是那些计量制的员工，进行月度考核。

7.5 中高层绩效考核

1、平衡记分卡

华为是一家非常善于学习的公司，它的绩效管理一开始学 IBM，又学了平衡记分卡，然后还用了哈佛教授的战略分解工具，主要用在高管的述职上面，因为作为高管，必须要有战略分解的理念。

平衡记分卡是四个维度：财务、客户、学习成长和内部流程。

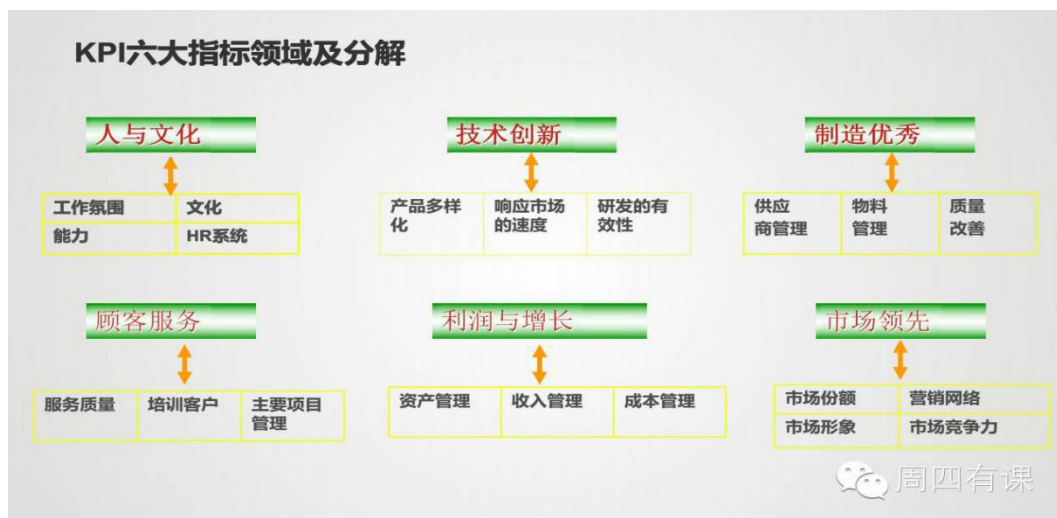


这里面有逻辑关系，就是必须要在学习和成长这一块培养员工，员工才能非常好的执行公司的内部流程。内部流程完善的公司才能给客户提供满意的服务，而满意的服务最终带来的是什么？财务的结果。

所以用平衡记分卡来考核高管是一个非常好的方法，每个维度都会有一些不同的指标，上图也可以看到，财务维度考核的都是销售额、利润等等 KPI 的情况。然后左边是客户的满意度，内部的、外部的客户，内部流程里面有各个流程实施。学习和成长主要提到的是员工能力的提升、职业生涯的发展，企业文化等等。

2、KPI 六大指标领域及分解

平衡记分卡很好的指导了华为 KPI 的思路。所以华为把 KPI 分了六大指标领域。其实跟平衡记分卡是息息相关的，甚至是来自平衡记分卡。



3、KPI 字典

根据平衡记分卡和 KPI 六大领域，华为对 KPI 是有要求的，KPI 必须要做这样一个字典，这样做是非常精准的。

KPI字典样例

指标名称	服务客户满意度
指标定义	用户对公司服务的满意程度，其高低是判断服务工作好坏的得重要标准，由第三方外部满意度调查的各项分类满意度加权计算得出。
设立目的	衡量客户对华为公司服务的满意情况
计算公式	$\sum \times \text{满意度} \times \text{权重}$
统计周期	一年
数据来源	营销工程部
年度目标值	$\times \times \text{分}$
权重	$\times \%$
备注	

周四有课

指标名称是客户满意度，服务客户满意度。

指标定义解释了满意度是什么，是用户对公司服务的满意度。其高低是判断服务工作好坏的重要标准，由第三方外部满意度调查的各项分数，满意度加权计算出来，这个定义是非常清楚的。

设立这样一个 KPI 是为了提高服务质量，衡量客户对华为的满意度。它有一个计算公式，满意度×权重，有各项满意度、权重加起来。统计期是一年。数据来自于营销工程部。

4、中高层述职参考模板

刚刚提到中高层考核是述职加 KPI，它的述职有一个模板，这里的模板，一共有八点要求。

中高层考核：述职 + KPI考核

述职参考模板

1、不足与成绩

2、环境与竞争对手分析

3、KPI完成情况与承诺（财务）

4、策略与措施（内部过程）

5、内外部客户满意度（客户）

6、组织学习与成长（学习与成长）

7、预算

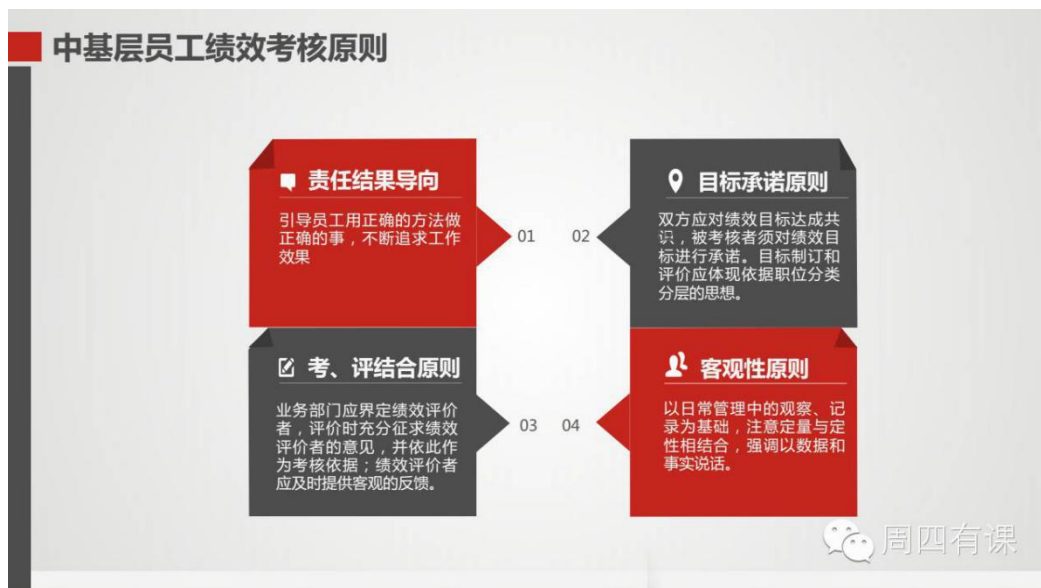
8、意见反馈

 周四有课

做述职就是要求高管面对 CEO 讲我的工作做得怎么样，我的 KPI 完成得怎么样。其实是对高管能力的要求，也是借这个机会去观察他的领导力、观察他的战略能力。

7.6 中基层绩效考核

1、中基层员工绩效考核原则



2、中基层考核表

中基层考核表：量化指标+非量化指标+追加目标与任务(70%)+工作态度(20%)+管理行为(10%)

姓名	职务	评价人	评价日期								
第一部分：指标性目标（权重40%共400分）											
目标名称	目标标准	权重	分数	完成情况	信息提供者及时间	评估分数					指标得分
招聘合格率	90%	15%	60			A(100%)	B(75%)	C(60%)	D (35%)	E (0)	
第一部分得分：											
第二部分：重点工作目标（权重60%共600分）											
重点工作名称	标准	权重	分数	评估分数					得分		
完善人力资源管理制度	完整性与适用性	20%	120	A(100%)	B(75%)	C(60%)	D (35%)	E (0)			
第二部分得分											
本次考核总成绩：					被考核部门主管意见：						
考核说明：											
1：等级划分：绩效考核等级按照五级划分，A为最高级E为最低级。											

周四有课

考核表分析，第一，它是量化指标加上非量化指标，总共是 70%在这张表上。剩下的工作态度和管理行为是 30%。所以这张表的第一部分，量化的指标性目标，权重是 40，一共是 400 分。

下面这个是重点工作目标，重点工作目标没法量化，于是采取非量化考核。权重是 60%，总分是 600 分。

这里写的是一个例子。第一部分 KPI，比方说是招聘。目标是 90%，权重是 15%。因为权重是 15%，所以乘 400 分，得出来是 60 分是满分。后面有一个评估分数 ABCDE，也就是说你这项 KPI 做得最好，你达到 100%你就是 60 分，如果你只达到 75%你就是 45 分。

它把评估标准都写好。季度的时候，需要把这个标准列好，到季度末的时候，就按照结果来打分，你可能最后得的是 60 分，也有可能最后得的是 45 分。所以两部分结合是非常好的量化和非量化比较好的一个平衡。

确实，现在工作当中，很多工作没法量化，但是我们又想考核，我觉得我们不妨学华为，把量化作为一个权重，把非量化作为另外一个权重加起来。

7.7 绩效考核结果运用

华为年度考核等级对应的晋升比例和加薪怎么样？

年度考核等级对应的分配比例与晋升					
等级	A (优秀)	B (良好)	C (称职)	D (基本称职)	E (不称职)
标准	1月基本薪酬	80%月基本薪酬	60%月基本薪酬	50%月基本薪酬	无
比例%	5	20	50	20	5
晋升	可晋升两级	可晋升一级			无

基本薪酬 = 基本工资 + 绩效工资

周四有课

1、等级

等级是 ABCDE，从优秀到良好到称职、基本称职和不称职。这个标准就是你可能拿到 100%的奖金，80%的奖金和 60%、50%的奖金。

2、奖金

当然奖金这里写的是一个基本薪酬，这只是一个例子。它有可能是五个月基本薪酬。因为我以前招过华为一个销售，他跳槽到我们公司来。他说华为的奖金是非常高的，有可能是五个月的工资。

3、比例

这里的比例就是强制分布。

4、晋升

优秀的人可以晋升两级，普通员工可以晋升一级。不称职的当然没有机会晋升。

绩效评价结果应用

绩效评价结果应用

在公司支付能力允许的前提下，考核结果同员工薪酬调整挂钩：

考核等级	工资调整、易岗易薪	奖金	饱和配股	福利
A	有机会，但必须同员工综合考核结果、任职技能状况挂钩，并纳入工资标准范围内管理。	有机会，但必须同员工年度综合考核结果挂钩	有机会	与考核结果暂不建立对应关系
B+			根据公司当年配股总量和综合考核排名情况确定	
B				
C	不涨薪/降薪	很少或无	无	
D		无		

在组织发展可提供相应机会的前提下，考核结果同员工任用和成长挂钩：

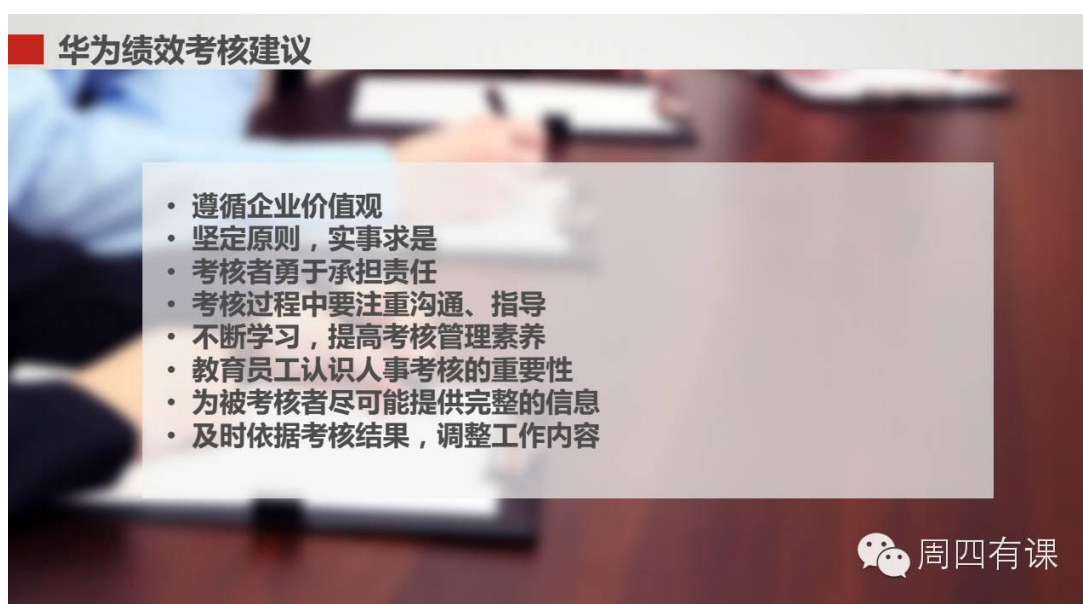
考核等级	干部任命晋升	人岗匹配 晋升	任职资格晋级	不胜任淘汰 /干部清理	内部 调动	原华为再 入职
A	有机会，纳入继任通道	有机会，可进入成长快通道		无	有机会	
B+	有机会					
B						
C	没有机会或考虑降职		没有机会	进入个人PIP，监督 绩效表现	没有机会	
D	没有机会或降职/劝退			不合格干部调整		

从以上表格可以看出不同等级的结果应用有天壤之别，体现了华为的狼性文化，鼓励大家竞争，倡导大家向 A 类、B+类、B 类靠齐。在实际运用过程中

可以根据企业的情况进行合理的匹配，不要像华为这样差异比较大，华为有的员工奖金可能拿到 100 万，有的员工可能是 0，差异比较大，容易引起员工的不公平感，加大管理难度，我们要根据公司的实际情况进行处理。

7.8 华为绩效考核建议

最后，我们讲一讲华为绩效考核的建议，这些建议其实就是对中层管理者的建议。



1、遵循企业价值观

我们企业价值观怎么样？作为各位经理，你们应该在日常的工作当中，从言行举止中去体现。

2、坚定原则，实事求是

在考核当中一定是根据实际情况、数据、案例来打分。

3、考核者勇于承担责任

你是经理，你去考核别人，你打出的分数你是要承担责任的。

4、考核过程中要注重沟通、指导

经理必须要有绩效面谈的技巧，必须有辅导员工的能力，而不是仅仅完成自己的工作。

5、不断学习，提高绩效考核素养

现在大部分经理业务做得非常好，因为业务做得好，所以太忙。因为忙，所以他们会忽视绩效管理，他们认为绩效管理就是 HR 的事情。其实绩效管理就应该中层经理去做的事情，这是他们的日常管理工作。

6、让员工认识到人事考核的重要性

这个是全员的培训与管理。每个员工都有责任积极参与到绩效考核当中，为自己设目标，有责任为经理提供信息。

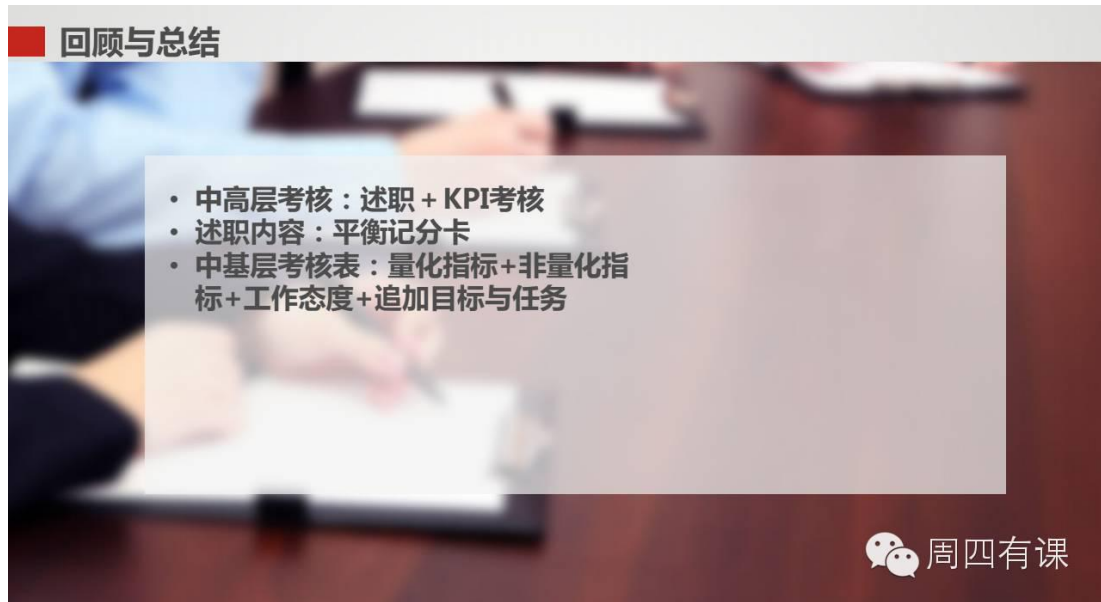
7、为被考核者尽可能提供完整的信息

作为经理，你有责任为员工提供信息。一个经理为什么给自己的下属打了不合格？下属可能会来投诉。那要拿出证据，我打不合格，我有所有的记录，有下属绩效不合格的记录，有下属行为表现不合格的记录。

8、及时依据考核结果，调整工作内容

这个调整有可能是晋升，也有可能是将不合格的员工调离这个岗位。让员工意识到他的绩效直接影响到他的职业生涯发展，这样员工才会引起重视。这个方面要根据公司政策来做。

7.9 华为绩效管理特点总结



最后总结一下华为绩效管理的特点，这些都很值得我们学习。

- 首先它的分层是很有特点的。
- 然后中高层采用的述职方式加入平衡记分卡，同时也运用了 KPI。
- 还有中基层把量化的指标和非量化的指标有机的结合起来的考核方式，解决了很多非量化指标不能考核的问题。

第八章 华为研发人员如何开展绩效考核？

很多企业的绩效考核工作常常会面临这样的问题：相对其他部门，研发部门的考核指标提取、考核方式确定都有一定的难度。这也是人力资源专业人员和研发部门管理者困惑的难题。

曾经有企业试图对研发人员实行完全的定量考核，甚至提出以编写软件代码的行数作为一个重要考核指标，结果员工开始将一个命令可以解决的问题，拆分为几个命令，于是“大家都很忙，疲于写程序，工作结果完全超过了预期目标，但是软件的功能却没有实现”，完全背离了绩效考核设计的初衷，考核不得不紧急叫停。虽然这种方式停止了，但如何公正客观地评价研发人员工作业绩的问题却依然摆在管理者面前。

8.1 研发人员考核难在哪里？

研发人员考核的困难主要集中于以下几点：

绩效指标提取困难，由于研发人员工作本身的独特性以及工作成果不易衡量，因此难以提炼直观量化的数字性指标；

工作内容界定困难，特别是预研人员，一些成果仅仅是证明某种试验或测试方法可行与否，证实与证伪具有同样的价值，难以在任务下达之前予以明确；

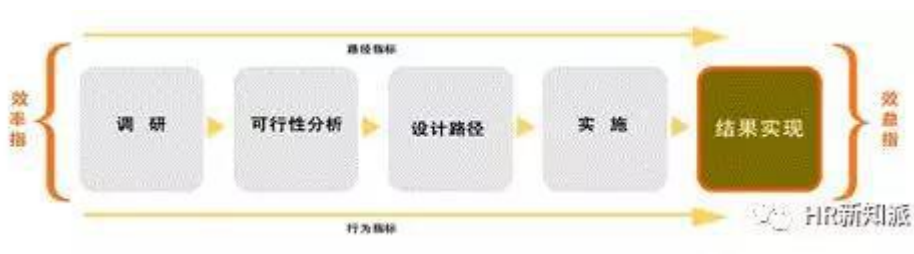
定性内容较多，影响考核的公正性；

考核方式的选取问题，很多企业的研发管理者为了回避考核的难题，而采取背后打分、不沟通的方式。

面临如此多的问题，如何对研发人员进行业绩评价呢？其实，考核中最为关键的是指标和评价方式，这两者是员工工作的向导和公司的价值取向，出不得偏差，否则就可能事倍功半，甚至劳而无功了。这里，我们也从这两点出发，分析研发人员的指标提炼和评价方式。

8.2 怎样提炼绩效指标

任何一项工作的展开必然是这样的思路："正确的行为，沿着正确的道路，达成正确的结果"，提炼绩效指标也需要沿着这样的逻辑关系，从研发成果向前推出成功的路径以及正确的行为要求，具体见下图。



研发人员的考核指标可以界定为两个方面：一个是效益指标，一个是效率指标。效益指标是研发的成果在市场中产生的价值反映，如产品销售额、市场占有率等。效率指标则是指公司内部的研究效率和阶段成果完成情况，包括路径指标和行为指标，具体如产品开发周期、研发费用、产品规划符合度、批次整改率、单板/整机直通率、产品数据准确率等等。绩效指标提炼的过程实际上就是管理程序和工作流程的分析过程：

8.3 路径指标

路径指标是衡量研发过程是否符合总体研发规划的过程检测指标。从研发的整体流程环节看，虽然研发的成果不同，但是他们所遵循的程序是一致的，明确每一环节的关键监控点，也就可以形成考核的路径指标。这些路径指标的达成保证了最终结果的实现。

产品开发周期、研发费用等指标比较易于理解，产品规划符合度指标虽然不多见，却非常重要，下面是某公司对此的界定（见表一）。

表一 某公司对产品规划符合度的界定

指标名称	产品规划符合度	指标编号	P001	版本号	V1.0
指标定义	产品线通过概念决策评审的版本和路标规划的符合程度衡量				
指标算法	产品线规划符合度 = $1 - M / (T + M) \times 70\% - N / (T + M) \times 30\%$ 其中：T：在计算时间段内该产品线应该启动的版本数； M：在计算时间段内该产品线非正常增减版本数，包括非正常新开发的版本数，这些版本没有进行路标规划，也没有进行路标更改，以及非正常取消版本，这些版本有路标规划，但是没有进行路标更改而非正常取消了版本； N：在计算时间段内该产品线未按路标执行的版本数，这些版本在没有经过路标更改的情况下，概念决策评审完成的时间（如果第一次评审不通过，则为第一次评审完成时间）与路标规划偏差一个月及以上。				
相关说明					
数据输出部门	× × ×		统计点	HP新知派	

8.4 统计方法

路标和 0 级计划、1 级计划基本数据和经过更改认可后的数据。

在进行决策点评审（主要是概念决策评审）时，对照路标和 0 级计划、1 级计划，检查是否在规划范围内以及时间偏差，在会议纪要中说明：

本版本是否计入非正常增删版本数；

本版本是否计入未按路标执行的版本数；

本版本启动时间与规划的时间偏差（天）；

本版本与路标偏差的情况分析（包括情况说明、反映出的问题、改进措施等）。

8.5 行为指标

行为指标是研发过程中对正确职业行为的评价指标。

正确的路径还需要有正确的行为方式，许多公司重视研发过程性内容的积累和知识共享平台的搭建，这些内容就要求员工在研发的过程中关注文档的积累、数据的准确、程序的明晰记录等等。因此，可以设置文档完整率、项目报

告完整性、数据差错分析等指标，以提出对研发人员具体行为的要求，这些也是许多职业化通道方案设计时需要分析的内容。如果公司已经建立了研发人员的职业发展路径标准，许多行为指标是可以从中提炼的。

8.6 效益指标

作为经济性的组织，任何一个研发成果都必须在市场上实现价值，效益指标就是用来评价产品对公司带来的价值和客户对其的认同度，例如产品销售额、市场占有率、客户满意度、产品故障率等等。由于这些指标具有明显的滞后性，不能即期反映研发的成果，因此，这种指标的使用更多要和公司的中期激励方案相结合，具有明显的项目制考核指标的特点。

同时，效益指标不适用于研发部门的个人考核，因为研发成果往往是团队合作的产物，作为部门、事业部、项目开发团队的考核更为合适。

8.7 如何选择考核方式

研发工作由于贡献特点和侧重点不同，在考核方式上可重点区分**部门团队考核**与**员工个人考核**两种。

8.7.1 部门团队考核

在研发工作中，部门、团队为基本的业务单元，对直接产品和最终产品的市场价值负有责任。因此，对部门、团队考核侧重的要素为效益指标和路径指标。但因为效益指标的滞后性问题，在整体的考核周期的设计上需要认真考虑以下两点：

对于效益指标，采取按项目周期进行考核的方式。许多研发成果的好坏是在项目结束之后一段时间体现出来，这部分指标的考核要在这个周期之后进行。

对于路径指标，采取按固定时间段进行考核的方式，多数为季度，以保证产品的研发过程符合公司预定的目标。

其中，路径指标占整体考核成绩的 50%~70%，甚至更高，以体现公司的业绩导向和市场导向。为此，公司在奖金分配制度上也需要做相应的考虑，以配合这样的考核方式。

8.7.2 员工个人

由于研发成果更多属于团队合作的结果，每位研发人员只是负责最终成果的某个功能模块或某个环节，甚至有的研发人员不清楚自己的工作输出在最终产品中所起到的作用。他们的考核主要侧重点在于行为指标和路径指标。因此，结合这种工作特点和考核侧重点，可以采用 PBC（Personal Business Commitment 个人业绩承诺）评价方式。PBC 的程序是：设定清晰的目标，并承诺为实现目标采取的具体策略和措施，以及对团队建设的贡献，并通过对这些承诺进行评价来考核研发人员。

PBC 的重要特点就是将目标与实现的行为要素紧密结合起来，更像是一种计划考核，强调了行为和团队合作的重要性。其具体操作方式如下：

8.8 建立 PBC 目标

考核周期（一般为季度）之初，直接主管或是项目组组长交流部门或是项目组的工作目标，然后员工根据团队目标制定个人的工作目标。这些目标应该是简洁、易于考核、基于结果的，一般通过 WIN、EXECUTE、TEAM 三个层次来表达：

赢的承诺：为了支持部门或是项目组工作目标的完成，你必须做些什么。指标主要是行为指标和路径指标的结合。

执行的承诺：通过什么方法完成你赢的承诺呢？必须分析为了达成目标，需要采取的策略、方法以及对工具的需求，形成清晰的执行方案，并且有明确的时间限制和规定，若承诺按照计划按时执行，就能保证实现赢的承诺。

团队的承诺：为了同团队成员更好地合作，更加高效地完成赢和执行的承诺，员工应该做些什么。高效的团队工作需要有良好的交流、参与、理解和相互支持，以一个整体去完成工作，保证团队成果的实现。PBC 的举例见表二。

表二 PBC 评价方式

PBC	不恰当的 PBC	恰当的 PBC
赢	提高客户满意度	通过收集客户群体的反馈，提高客户满意度 10%
执行	准备客户的分析材料	依据解决顾客投诉的行动计划，在十天内解决相关的客户投诉
团队	解决如何评价客户满意度的问题	建立一个跨部门的合作小组，来确认和解决客户不满意的事件。每个季度末，交流小组的工作进展

8.9 过程辅导

任何绩效考核工作都不是秋后算账的评判，在工作的执行过程中，主管要即时给予员工支持和辅导，帮助员工解决问题和提升能力，这一点在一般的考核评价方式中都有介绍，在此不再赘述。

8.10 考核评价

依据考核周期之初确定的业绩承诺，主管对员工的工作情况进行评价，员工的绩效考核以目标完成结果为依据，考核的等级将影响员工的价值回报。

8.11 部门团队与个人考核的关系

部门团队的考核与员工个人的考核虽然在考核周期和侧重点上不同，但两者不是孤立的，只有员工个人的业绩达成了，才能保证整个组织绩效的实现。为此，针对部门团队绩效考核的中期激励方案必须体现出员工个人的价值回报，保证两者成为有机的整体。

第九章 华为人力资源总裁助理：华为的绩效管理实践

我认为绩效管理在企业里面是最基本的制度之一，大家设定的具体的流程模型应该没有特别大的差别，我今天不再把华为的整个绩效制度做一个完整的介绍，我想给大家分享几个平日里在和外界进行华为公司的有关介绍，大家提出来对华为公司最关心、最常问的几个问题给大家做一个介绍和分享。

我要介绍的三个问题：

第一：大家常问的是，是什么驱动华为 30 年的高速成长，从华为内部来说，华为内部怎么对绩效管理定位，是什么使华为从一个默默无闻的小公司变成了一个世界 500 强企业，而且成为通讯行业的第一。

第二：在基于这样一个华为十几年、将近二十年的绩效管理工作的开展的基础上，华为的绩效管理发生什么样的变化，怎么样适应未来华为发展的需要。

第三：刚才有一位参会的朋友问到，关于绩效管理这个事情，往往是把一个部门职责分的比较清楚，目标设的明白，大家职责分明了之后容易出现一种不好的情况，就是我们各司其职，互不干预，个人自扫门前雪，怎么样在绩效管理中避免这样的情况出现？

我来介绍一下华为在这方面的实践。

9.1 什么驱动了华为这 20 年的成功？——把钱分好

第一个我想和大家讲的是什么驱动了华为这 20 年的成功。有些人回答说，是华为的核心价值观好，是的，华为的核心价值观是什么？是以客户为中心，长期的艰苦奋斗，这个核心价值观是好。但是以客户为中心，也是一种顾客是上帝这种话的另外一种表述，这种表述是不是就是我们成功的驱动力呢，我想它是一面旗帜，召唤我们向正确的方向走，应该说不是我们的驱动。

也有人说，华为的成功在于多年来持续的管理改进，使得在华为还是一个薄利公司的时候，就具有国际大公司的管理制度、流程、治理结构等等，但是这一方面我们可以看到，有很多企业也学习了国内外的先进经验，建立了自己的流程制度，但是依然没有华为发展这么快，可见这是一个工具、方法、体现形式，并不是真正的驱动力。

真正的驱动力在哪里呢？有时候我们自己内部开玩笑，其实华为的成功真正在于“把钱分好”。

钱从哪里来？投资者给的钱是我们公司的价值所在吗？我看到有些朋友摇头，是的，它不是。那么我们钱从哪里来？我们真正体现公司价值的钱从哪里来，都是客户给的，只有客户给我们企业钱。所以怎么样把自己的企业最终的价值贡献都聚焦在客户身上，实现我们的价值创造，这是要考虑的主要问题，这是取得钱的问题，取得钱之后，还要分好钱。

我们大家都知道分钱是很敏感的事，谁拿的多，谁拿的少都可能引发一场地震，中国人说不患寡而患不均。大家都分的少没关系，但是分的不均，有些人吃肉喝酒，有些人只有汤来喝，这个时候如果没有足够说得过去的理由，这很可能在企业酿成一个灾难。这个时候如何建立好的机制，科学的评价机制，这在价值链里面是最关键的。所以我们说怎么样才能取胜，就是“评功、行赏、打胜仗”，这七个字就是一个价值循环的比较生动的体现。

这样一个价值循环包括了价值创造、价值评价、价值分配的整个体系，这是华为认为自己为什么能在 30 多年里面快速成长，驱动整个公司在商业上取得成功的根本的动力。光有了这样一个机制、动力还是不够的，这一部分内容其实是作为华为最核心的管理制度和管理原则之一，是放在了所有的管理者的手册里面。那么这个手册会在每一个管理者的培训里面反复提，因此每一位管理者，我们的高层管理者、中层管理者，以及我们的基层管理者都非常清楚，我们的价值创造这样一个循环，是由三部分组成，而价值评价是里面最为重要的一部分。而绩效管理是我们价值评价最重要的一个工具。

正因为我们所有的管理者都明白了这一点，所以，在管理者的日常管理行为中，大家是自觉践行这样的工作。我们绩效管理不仅仅是人力资源，还应该是业务主管的家庭作业，而不是人力资源的家庭作业，我想在华为通过这样一个价值观的传递，通过这样一个管理理念的传递，绩效管理的工作是我们价值评价的重要的实现手段。这样的一个理念是深深刻在每一位管理者的身上，所以我们推动绩效管理工作的時候，管理者的配合和自觉是我们整个工作推行比较顺利的保证。这是关于华为为什么成功，关于驱动力给大家做一个简单介绍。

9.2 当华为即将成为行业第一的时候，怎样做？ ——考核分层分级分类

过去华为作为一个跟随者，最佳策略就是紧紧跟着跑在最前面的人，跟他一步不落，他怎么跑我们就怎么跑，然后找准机会，比如出现弯道的时候我们可以超车，跑在第一的选手出了失误我们可以超越他，我们不需要做太长远的打算，如果一个领先者要做五年的打算，我们只要 1-5 年的打算就可以了。但是，当华为即将成为行业第一的时候，怎么样成为通信行业的领头羊，带领行业前行？

首先，我们面临的挑战就是战略规划，所以我们提出来我们的高层管理者，核心的团队一定要看得长远，具有前瞻性，我们要有战略性的思维。但是当我们回顾我们整个管理体系的时候，我们发现我们原有的管理体系，其实对这个要求是不能支撑的。

我们看到华为绩效管理也做了二十几年的工作，在前期我们也用到像平衡计分卡等等一些绩效管理工具，我们拿给大家是一个统一的 PBC 模板，相对统一的考核周期，统一的比例要求，最后有一个统一的结果应用。在过去十年中，由于这种整齐划一的管理方式，使得华为的管理从上到下是非常通畅的，这样可以实现指哪儿打哪儿。

当我们变成领头羊的时候就会发现，首先在高层管理上，在绩效管理上出现了一些问题，我们高层的管理者他关心的目标过于短期，对于一些长期目标没有过多的帮助。我举两个例子：

比如说对于一个大的运营商，我们现在还有一些大的运营商没有真正突破，在通讯行业里运营商的突破是很多年的事情，如果区域主管把目光聚焦在短期的能盈利的项目上，这些大运营商其实是缺乏关注的，或者最少是没有动力关注的。

在一些产品研发上也会遇到问题，一些产品的研发往往需要好几年，首先产品研发本身需要一个比较长的周期，一年、两年甚至更长。第二新产品出来之后，在洗盐碱地的过程中需要一段时间，这段时间是没有什么产出的。

在这种情况下，我们怎么样使得我们高层主管愿意做这样一些长远的战略性的工作呢？所以首先在绩效管理方面我们也可能要进行一些相应的修改。由过去的，一般来说关注年度的、跨年的工作目标，在高层管理者的考核里面着重加入了中长期一些项目，包括对于大的客户的突破，包括对大的产品的开发，出现这样一些变化之后，通过绩效考核牵引我们的高层管理者更多地关注长远目标，这是一个方向。

第二个方向，主要是针对基层的作业员工。过去我们在基层作业员工上面，我们也是跟其他的员工采用一样的方法，一般是季度考核然后写 PBC，这样的管理动作虽然很规范，也使得整个公司的管理是高效率的，整个行事统一、高效率。但是带来的问题就是我们基层的员工，特别是生产线上的员工，他们做的工作其实是相对简单的，也是比较单一的，当他们在工作中，我们会发现你让他花很多时间考虑 PBC，做大量的主管和员工的绩效沟通，其实他们的投入是非常低的，这对他们真正绩效，从我们实践来看也没有特别大的作用。

还有一个很重要的问题，对于基层作业员工，他的绩效作为季度评价的话，这个周期可能相对来说有些长。我们更希望的是基层作业的员工，从他的诉求来说，他也希望更短周期对自己工作进行评价，有一个更快的回报，包括及时

激励的东西，包括月度奖金、项目奖金等等内容，能够给到员工，使他们评价、回报周期更短，更适应他们的管理。

所以华为现在的绩效工作我们可以看到，出现了这样一个变化。过去都是统一的要求，现在根据不同层级的管理者，分别采用了不同的考核周期、考核方式、考核内容还有考核应用。

对于中基层的管理者和员工，基本上还是用华为二十几年一直建的比较成熟的体系，通过 PBC 的管理，一般发展会有半年度和年度的考核，年度的结果主要用于各种激励，半年度的结果通常直接激励，用于各种辅导改进。

对高层管理者出现了分化，高层管理者更加着重于中长期目标的关注，这是刚才我介绍的，比如一些大客户的长期的任务管理。

作为基层作业员工，我们可以看到他的管理不再使用原来的 PBC 模式，就是用一些要素考核表，对他考核就是用调试了多少单板、多少主机，质量怎么样，有多少漏测，有没有出现大的事故。

这样的考核，使我们的高层管理者关注战略，关注对公司未来较长时间里面有积极影响的工作；对基层作业员工们，我们更加强调及时激励、及时评价，帮助他们在日常工作里面快速改进。所以在这里面我们可以看到，华为的绩效管理，经过十几年的努力之后，现在发生的变化主要是分层、分级分类的考核，更适合于各层、各类员工的需要。

9.3 绩效考核后，如何解决个人自扫门前雪的情况？——“戴帽子”与“拧麻花”

当我们进行绩效考核之后，很容易造成个人自扫门前雪的情况。比如说我分解了今年的整个销售任务，比如说是一百亿，各个区域分完之后各管各的，但是我们后端的生产、供应链还有交付平台，能力可能不一定能满足全公司的需要，这个时候大家就各自开动自己的脑筋来争取各种各样的资源，使得资源往自己的方面聚集。最后有可能是一些地方争取到大部分资源，实现了他的目

标，但是更多的区域里面可能因为资源不足，因为资源争夺力不足，使得这么一个交互出现了一些问题，这种情况还是比较常出现的。

虽然我们可以从公司的管理机制上管理这种情况的出现，要求大家不要去争夺资源，要有大局观，另外一方面我们也应该加强后面的各种交付能力、生产能力、物流能力的建设。但是经常在交付高峰的时候还是出现这样的争夺，大家只注重自己的目标。那么怎么办呢？

我想举一个例子，我们为了完成销售任务，可能有几种组织的核算维度，一种是区域维度，每个区域每一年销售多少，还有我们从产品线的维度，我们有网络、无线、核心网这样一些功能划分，另外还有客户群，比如中国移动等等，如果他们完全按照自己的目标去执行会发现什么样的后果？

假如我们区域里面比较愿意卖成熟网，通讯行业有个规律，当我打进一个新的区域的话，别的竞争对手要打入是很难的，他要把原来的网搬掉，作为原来占有这个区域，占有这张网的设备制造商来说，他扩容，比如说我们原来这个区域里面可能有一千个用户，建一个一千用户的电信网，但是你随着经济发展有可能需要再增加一千个，增加下面一千个的时候，就有两种方式，可能一个新的设备供应商进来了，把原来一千张用户网全部搬掉，重新建两千张新网，另外就是在原来的一千个用户上再增加一千用户。

如果全新建造一个两千用户的网，对于客户来说投入大、周期长，对制造商这一方来说，成本高、利润低，如果采用第二种方式，就是扩容的方式，那么原有的设备制造商他的利润将非常丰厚的，所以我们各个区域特别愿意卖成熟产品和在现有市场扩容。但是对于产品线上来说，产品线有一个创新和发展新产品的愿望，他眼睛会瞄向未来，他不会往成熟产品投太多力量，他愿意把更多力量投到新产品，这个时候在产品线和区域之间形成一个矛盾，区域愿意扩容，产品线愿意推动新产品的销售，这样不同的诉求，可能最终在销售上面形成一个互相争夺资源。那么怎么办？通常在华为有几种方法，第一种方法我们叫戴帽子，我们会把整个公司，比如说对于公司的任务会分解给区域和产品线。

对于区域和产品线考核的时候，我们就会把公司的目标作为一个统一的要求放到每一个产品线和每一个区域的头上。比如公司今年要销售 400 亿美元，这个目标会占到每一个产品线、每一个区域 20% 的权重，如果公司完不成，大家就完不成，大家的收益都往下降。这部分虽然可以把大家的利益捆绑在一起，但是弊端也比较清楚，就是我们可以看到，所有的部门如果都自觉，大家都努力，但是如果大家吃大锅饭，我不努力，公司的效益不好，损失是均担的，所以在这里面对于部门的互相争夺没有得到根本性的解决。

后来我们又采取第二种方法，这种方法我们叫做“拧麻花”。我讲一个故事，大家可能听说过一个故事，有人来到天堂和上帝请教，很想知道天堂和地狱的差距有多大。上帝就带他到一个屋子，你看这个屋子里面是地狱，什么是地狱，就是大家围着一个大大的锅，锅里面有好吃的，但是每个人发一个长长的汤勺，有一米多长，每个人只能拿一个头，乘吃的那一头又非常的小，自己去舀送到自己嘴巴里是很困难的，因为这个柄特别长，还特别容易摇动就倒了，结果每个人吃不饱，说吃不着，一个个饿的面黄肌瘦。然后上帝带着这个人到另外一个屋子，你看这里是天堂，天堂是什么？同样大家还是围着这么一口锅，里面有好吃的，每个人手里面还是有一个长长的柄，小小的头，大家这个屋子里的人不一样，不是自己舀喂自己，而是两个人配合，舀起来喂对方，对方舀起来喂我，这样每个人都能吃饱。

所以，华为所谓的“拧麻花”就是这种方式，就是把产品线和区域他们在分解这个目标的时候，同时给它相应的“奖金包”的权力，使得产品线要推广自己的新产品的时候，可以向区域设立奖金包，区域可以拿到奖金包就有了推广新产品的动力，区域有了奖金包可以向产品线要求加强哪方面的产品的要求，我最近有一个新的建网要求，要新的产品的支持，你产品线要什么时候给我拿出产品，我们可以顺利交货，我们就可以设立奖金包，虽然我们考的是同一个指标，这个指标是互相交流的，而且不同的部门之间有奖金包可以作为相互交叉的激励机制，通过这样一种激励机制的建立，我们把它叫做“拧麻花”，而且这个麻花上面可能还要撒点糖吃起来有点甜味。通过这个方式，使得各个部门之

间形成了这样的合力，解决了我们在绩效管理里面长期存在的一个问题，就是通过绩效之后大家有新的职责，却同时带来了个人自扫门前雪的问题。

第十章 原华为高级人力资源管理专家祁生胜：什么是绩效管理？

10.1 绩效是什么？

绩效是指员工在履行岗位职责或角色要求的过程中所表现出来的关键行为和达成的有效的阶段性成果。有很多企业只是关注到了结果，其实在关注结果的同时也关注过程行为就是强调要以正确方法做正确的事情，促进绩效的持续提升，这样才有利于企业的成长与发展，只有好的过程才会有好的结果。同时也可以这样理解，绩效等于能力乘以意愿。当一个人的意愿、思想态度就是要把这事情做好，也具备相应的能力，那么他的绩效一定就会好。



绩效对于企业以及管理者和个人都应对着不同的含义，首先对于企业，使企业人均效益不断提升，人均费用不断下降，企业的核心竞争力不断加强，同时会存在三个衡量指标：组织增幅、人均创利、客户的满意度。对于管理者们指的则是管理者所带的团队对于组织和流程所作出的贡献，在员工层面的含义则是正确的过程加上正确的结果。

什么是绩效？绩效是员工履行岗位职责或角色要求的有效产出。这里的关键词：一个是岗位职责，然后是角色要求，最后的有效产出；这三个关键词其实就指出了整个绩效管理最根本的定义。我们目前在做绩效管理中也会遇到这个问题，有的公司在做这项管理时一下子就给员工列出 10 多个绩效指标，从这 10 多个绩效指标会发现有许多关于日常结果的，包括我之前见过有家公司做销售的，他们的销售管理人员绩效指标包括销售目标、市场占有率、市场覆盖率，工作态度，

工作日报，工作周报、跨部门的沟通，其他部门的评价，财务指标，回款，客户管理、信息管理。大家发现，整个绩效指标大概有 10 多项。这里我们会发现很多是与他的岗位职责、角色要求是不吻合的。比如我是一个市场经理的岗位，去考核他的周报，考核他的一些信息应用、系统管理，这些其实并不是他的职责。它的职责应该是规划整个市场的策略，推动整个销售目标的完成，然后进行客户管理，大客户的管理。华为不管是绩效管理还是 PBC 考核，都扭转了 KPI 或者 OKR 存在的一个共同的问题点，就是过多的关注于整个工作的一个过程。其实绩效管理并不是过程管理，他主要关注的是有效产出。我们无论是做市场岗位，信息考核、工作日报考核，还是做市场覆盖率考核。其实最终目标就是销售目标的完成，同时能够服务好我们的客户。所以希望大家学习华为的绩效管理时，也反思一下，是不是我们自己在做绩效管理的过程中，过多的去注重过程的考核，过多的关注一些与岗位不太匹配的指标去进行考核。通过 PBC 的学习，我们在做绩效管理过程中，要把目光集中在岗位的职责、角色要求以及有效产出上；像华为的 PBC 一般会分为三个部分：第一部分就是整个岗位的结果产出，第二部分就是与岗位职责相关的。比如说我作为一个市场经理，我的指标就是建立整个市场管理体系，同时维护好客户管理体系，第三个就是对一些大客户进行重点整顿执法，这是我的一个岗位职责。那第三部分会有一些承诺。假设今年要求我销售一千万，但是我只完成了三百万，那肯定我要降薪降职之类，这是一个否决事项。

华为的 PBC 考核的环节，分为关键结构的指标，第二个就是跟岗位职责相关的一些产出指标。第三个就是否决事项。我们可以看一下华为的绩效导向是责任、结果导向，责任是来自于岗位职责和角色要求。结果就是这个岗位应该承担的职责所要求的结果，最终体现为客户创造的价值。我们为什么总是讲要为客户创造价值，以客户为中心，因为我们发现很多公司并没有遵照这个中心去做。他们还是处于“我觉得这个事情怎么样，我觉得客服应该怎么样，我觉得客户需要什么，我觉得客户不需要什么”。这个时候不管是我们的市场部门，还是研发部门，还是后勤供应链体系，还是人力资源，都应该去定义一下什么是我们的客户。比如像我们人力资源部门定义客户，是公司内外部的一些其他部门或者说客户，或者说我们的求职者，怎么去为他们创造价值。这个就是我们在做绩效管理的时候反推过来我们的客户是什么。客户是求职者，客户是外部的一些机构，然后怎样

让他们满意，怎么样去展示价值。就是我们人力资源部门应该去做的事情。然后算下来可能要做 20 件事情。但是可能也就有 6、7 项或者 5、6 项是影响这个关键结果的。那这 5、6 项就可以作为绩效考核指标去做。这就是我们从华为绩效管理中学到的。然后看一下错的做法和对的做法：绩效不是过程，不是行为，不是能力，不是表扬信的多少，不是苦劳、加班，不是亮点、出彩、影响力，不是过程指标，也不是能力、素质、态度，不是历史绩效，这就是我们目前有些企业在犯的一个错误，就是绩效管理。我做绩效的时候，看见有员工早上 9 点钟上班，晚上 9 点钟才下班，星期天还要加班。那这个人好不好，确实好，但这个人应不应该得高绩效，那就要打个问号。确实有的人他的工作量很大，工作时间比较长，所以要加班。但有的人是因为他的工作效率不高，才需要加班，别人早上 9 点上班，下午 6 点下班，然后一周 5 天班，就完成他的工作的事项，但有的人就是 996 还完不成。那这时候顶多给他一个苦劳的钱。但不能给他创造客户价值或者说工作效率产出的钱。另外有一些在考核过程中过多的关注过程指标，包括我刚才讲的市场经理考核这个工作日报，考核工作周报，考核信息录入，还考核他的覆盖率，把他的目光分散，并没有集中在这个市场的开拓和整个销售目标达成上。另外一个就是绩效管理不是能力、素质、态度、接受管理，他应该关注结果。可能这个人他是博士生，硕士研究生，而另一个人只是个本科生或者专科生。那有的人，有的公司、有的部门，有的经理在打分的时候就会照顾，觉得这个人是一个研究生，硕士研究生他肯定会比本科生或者说专科生的绩效高。那我就要给大家打一个问号或者说给大家提一个醒：并不是说他的学历高，能力高，或者他工作态度好，它的产值就高。有的人他就是一个老好人，或者说是一个高学历但产值非常低。

10.2 什么是绩效管理？

绩效管理就是主管与员工就绩效目标及如何达到绩效目标而达成共识，协助员工成功地达到绩效的管理方法。绩效管理应该是主管日常管理工作的部分。绩效管理不是简单的任务管理，它特别强调沟通、辅导及员工能力的提升。有效的绩效管理需要主管和员工之间持续的双向沟通。

所以我们在做绩效管理的时候关注结果，然后进行客观评价，这是我们要做的事情。另外的话就是绩效管理不是历史绩效，包括我们在看电视剧也好，还是在我们现实生活中也好，有很多老员工或者一些公司的中高层管理的人员，他们总是会把一句话挂嘴边“我从公司成立开始就在公司上班了，我做了多少贡献”。但是你会发现，他确实在以前做出了很多的贡献。但是在一个新的环境下，在新的一个时代的浪潮里，他并没有跟上这个时代的步伐。他也对有些新的知识、新的要求并不是特别了解。那这个时候，他还能不能胜任这个岗位。同时能不能为这个岗位职责，角色要求，能够有效的产出，这就是有问题的地方。

所以说绩效管理不是历史绩效，那么绩效管理应该是什么呢？是责任加结果，责任是来自于岗位职责和角色要求。结果是来自于有效产出，有效产出并不是随意产出，一个市场经理做了一个财务经理的事情，结果很好，然后报表很完善。然后稽核做的好，风险控制做的好，但并不是一个好的市场经理的表现。好的市场经理就应该是开拓市场，去进行销售。进行大客户的覆盖，进行产品的销售，要把这个市场竞争者打败，是这样一个结果，是基于他的岗位职责和角色要求的。你去做财务报表，做得特别好看，PPT 做的特别漂亮，并不是这个要求。

绩效管理应该是什么呢？是直接的、间接的、有形的，无形的，短期的，长期的产出；第二个是员工整体绩效贡献（岗位责任、个人对团队目标的贡献），首先是可以基于个人的，就是我自己这个岗位职责该做些什么事情。另外就是个人对团队，比如说我是一个做销售的，整个团队的销售目标是一个亿。我个人销售了 2000 万，我个人的岗位职责是完成了。同时我个人对整个团队目标完成的贡献也特别大。我就应该是一个高绩效的员工。第三个是表扬信本身所承载的一个绩效事实，有些员工经常在工作中被客户进行表扬的。我确实是工作态度比较好，工作特别认真，然后解决很多问题。但是这个表扬信并不是说一封两封或者 10 封就会比一封的作用大。是这个表扬信本身所成交的一个绩效事实。那我们这个 HR 专员确实是在服务各个部门的过程中态度很好，工作积极，专业能力很强，然后有人表扬他，并不是说一个月表扬一次是正确的，而是说表扬本身是事实，工作负责，专业能力很强，这个事实是很有用的。第四个是绩效管理是功劳，即贡献。最后一个是责任结果，就是说我们在做绩效管理的过程中，每个人都要签署一份承诺书。这个承诺书是基于你的岗位职责，比如说我是个人事经理，我

承诺在 2020 年或者 2021 年我能够做到什么？比如说给公司新招聘 200 名员工，同时建立好人力资源管理体系。另外就是承诺搭建企业培训体系，这是我承诺的一个事项。那承诺就产生出了一个责任，责任就会导致一个结果。所以说绩效管理就是责任结果的一个体现。

10.3 绩效管理的作用

同样绩效管理对于不同身份的作用也不一样。

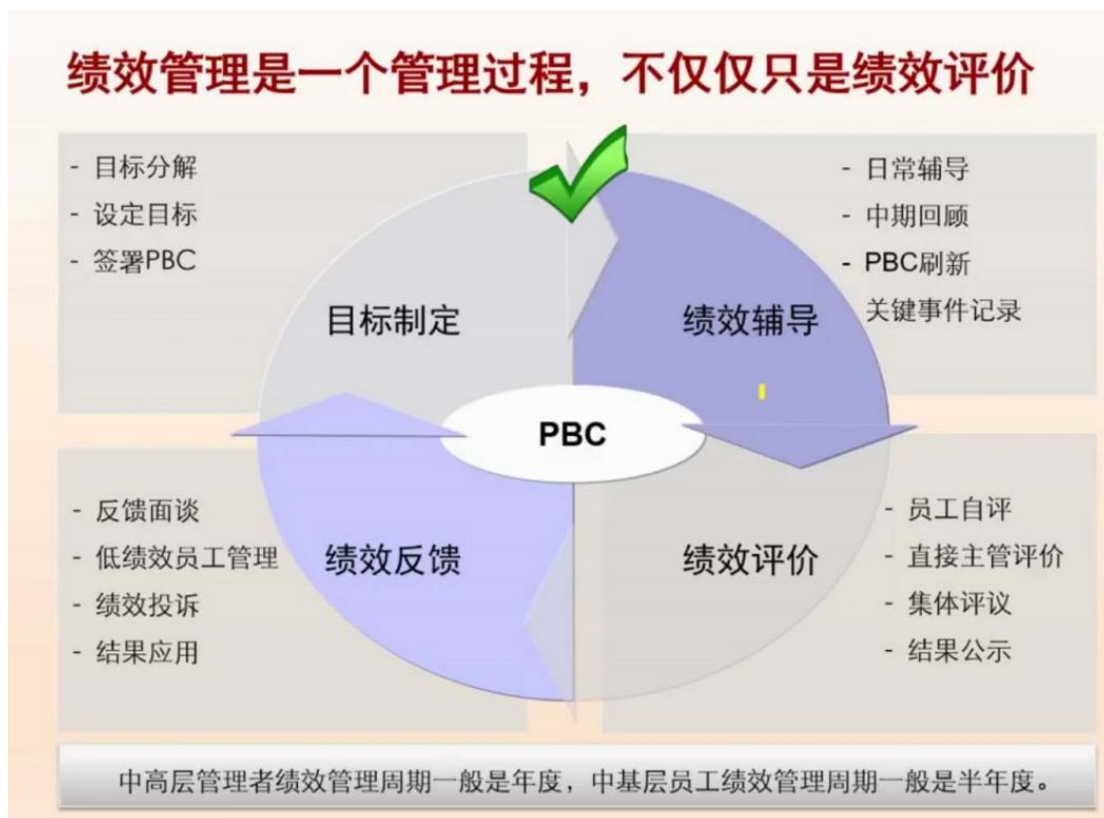
在员工层面，第一，它加强员工工作的计划性，明确工作职责和“做好工作的具体含义”，从而降低目标的模糊性。第二改善了与主管的沟通，让主管清楚详尽地了解到自己的工作成果及达成结果的过程。第三，通过绩效评价，找出优点与不足，从而来提升绩效。对于管理者层面的作用则是做的事情有没有收到一个结果，企业有没有管理体系，有没有帮助到团队成长。

对于公司管理者的作用则是要达到财务上的正确结果，第一要确保财务以及员工的利益，第二，人均利润和团队成长有没有跟上，第三，要有浓厚的社会责任，客户对于企业的美誉度如何，企业对社会有没有贡献度。

而在绩效管理的作用下，高层对于公司，第一则是通过战略的层层分解，确保公司战略聚焦落实，第二，构建和强化企业文化，提升企业管理水平，第三，激励员工，通过提高个人绩效和人均效率，提升组织整体绩效。

10.4 绩效管理循环

绩效管理包括四个环节，绩效管理它是一个圆，而这个圆主要分为四个部分，第一个是目标制定，第二个是绩效辅导，第三个是绩效评价，第四个是绩效反馈。圆的中心就是 PBC 考核表，即个人绩效承诺表。



1、绩效目标——牵引方向

是指主管和员工给予实际情况共同制定所需要完成的工作目标，这是开展工作的重要依据，做好目标的澄清很重要。

目标制定分为三个部分，第一个是目标分解。第二个是设定目标。第三个是签署个人绩效承诺。绩效辅导分为日常辅导，中期回顾，PBC 刷新，关键事件记录。绩效评价分为员工自评，直接主管评价，集体评价，结果公示。绩效反馈分为绩效面谈，低绩效员工管理，绩效投诉和结果应用。从目标制定到最后的绩效反馈，华为的绩效管理也是严格遵守整个绩效管理的流程。但也有一些地方和其他的绩效管理不一样。首先在目标制定这一块接触 PBC 表，就是个人绩效承诺，这是跟别的考核不一样的地方。比如说我们做 2020 年的绩效管理。我们在 2019 年的年底会制定整个公司 2020 年本年度的计划。把计划再分解到各个部门，各个部门再分解到各个岗位，形成各个岗位的绩效目标，同时我们再根据重要性、紧急性、根据价值大小进行筛选，确定出每个岗位 4-5 个关键指标。如果我们做的是 KPI，那么这个过程就已经完成了，然后去做就

可以。但是华为绩效管理更多的是强调责任，是每个人的岗位形成的责，就是让每个人都明确我们要做什么事情。比如说我们最后会列出一份文件，是一个PBC，即个人绩效承诺。这个文件会让每个人签字，绩效达成会给你多少的奖励，绩效没达成给你多少处罚，但是这个处罚都是基于大家共同认可的事情。比如要怎样去考核你，去奖励你，大多是在协商中已经认定的一个过程。在目标制定这一块，PBC跟其他考核不一样的地方就是增加了一个签署PBC的过程。同时我们在目标制定的时候，是分为三个部分的。第一个是通过KPI导出的整个岗位的关键结果。比如一个市场经理，主要做的是销售，是市场覆盖，是客户的维护工作。这是他的一个关键指标。大概分为4—5项。第二个是基于岗位职责，要重点推动的事项，比如要做整个客户管理体系。第三个是否决事项，如果在这个岗位做不到某种程度，那么就辞职、就降薪。比如销售目标达不成50%，那就主动要求降一个薪等。这是与其他绩效不一样的地方。

2、绩效辅导——沟通提升绩效

在达成目标的过程中，主管就员工执行中存在的问题和需要的解决措施进行双向沟通，这是获取主管支持的过程，如何做好赋能，才是重中之重。

绩效辅导，其中日常辅导大家都有做过。第二个是PBC刷新和中期回顾。这是我们在做KPI考核和其他考核的时候不一样的地方。我们做的KPI考核弊端是KPI考核是在年初的时候已经把整个绩效指标进行分解。第一季度做什么，第二季度做什么，第三季度做什么，第四季度做什么。虽然说我们年终或一季度会有一个回顾，但是发现在整个回顾过程中，我们对一些指标是无能为力的，我们觉得这个指标不太合理，但我们也只能这么去做。这是KPI不好的地方。基于这一点，像谷歌，像一些IT公司，他们引进了OKR这个管理办法。OKR是每个季度回顾一次，这个季度定的指标跟上季度就完全不一样，我们调整起来会比较快速，方便。但是华为绩效管理的PBC考核，制定有PBC刷新，比如第一个季度做完的事情，在4月份的时候进行回顾，发现有些指标定的稍微过高，那我们在第二季度的时候，可能会进行一个调整。同时发现有些指标根据整个市场的环境和公司所处现状可能已经不需要再进行重点去考核，需要进行调整。这就需要我们在做

中期回顾的时候进行绩效 PBC 刷新。同时记录关键事件，比如我作为人事经理，我对下面的人事主管或专员进行考核的时候，不能等到第一季度末或者 4 月份再去回顾一下，在 1 月份、2 月份、3 月份的时候，我的人事主管、人事专员到底做了哪些事情是支持我这个事件的，或者结果是怎么样的。而是在日常的工作中对他做的事情进行记录。例如今天解决一个劳动纠纷，今天完成的 20 个人的招聘等这些关键事项需要进行记录。另外就是进行日常辅导，我们经常会发现很多专员，他在做事情的时候，非常注重完美，特别是后勤的岗位，或者说人事岗位，他们做事情时很乐于追求完美。但这时你会发现他在追求完美的过程中，就会跟他的绩效指标偏离。有可能花费一个星期的时间在做设计海报，校园 PPT。但他的重点工作应该是做校园招聘，这时我们在做绩效日常辅导的时候，就需要把我们的人事专员从那个完美的陷阱里给拉出来。然后去做有价值的产出，这是我们做绩效辅导时应该做的事情。

3、绩效考核——评价总结

对阶段工作的充分回顾和总结，并得到相应的评价，是员工检测工作绩效的坐标。

绩效评价一般经过员工自评，直接主管评价、集体评议、结果公示，这个评价不论是 KPI 考核还是现在的考核都一样。另外我们在做绩效考核管理时，注重员工自评跟直接主管的评价，这是最直接受益人和直接管理人员的一个客观信息的反馈。

4、结果反馈——继往开来

员工与主管正式沟通，回顾前一阶段工作的得失，提出改进意见；并制定下一阶段的工作目标。结果沟通真诚是关键，给出最佳的改进计划。

绩效反馈包括反馈面谈，低绩效员工管理，绩效投诉和结果应用，跟其他绩效考核都一样。另外我们在实际过程中通过运用华为的 PBC 表，更注重的是对员工反馈面谈和低绩效员工的管理这个事情。但是希望在这个传统的绩效考

核体系里的一些工作者，多去关注一下反馈面谈。其实我们做绩效考核，不是为了克扣员工工资这个目的，是要我们通过绩效考核找到哪些地方做得好，哪些地方做得不好，做的不好的地方应该怎么去改善，同时这个改善的措施该怎么去分解。比如我们第一季度的时候发现这个员工有些地方做得好，有些地方做的差；做的差的地方，我们去协助他在4月份、5月份、6月份进行改善。改善结构，改善措施该怎么去做？就听员工的。我们在做整个绩效管理过程中最重要的是绩效面谈，以及低绩效员工的管理，这才是我们做绩效管理的初衷。这里有句话就是中高层管理者绩效管理周期一般是年度，中基层员工绩效管理周期一般是半年度。但在实际操作中是按季度，其实我们觉得是季度加年度会比较好。比如绩效周期是季度的话，特别是对一些公司不大，人员不多的公司，可能绩效做季度考核，工作量也不是特别大。同时做季度考核能及时的发生一些问题，及时的进行战略调整和策略布局，这也是我们做绩效管理的一个初衷：绩效管理是为了发现问题，解决问题，同时知道整个公司管理层的决策。这就是我们整个绩效管理的过程。



10.5 绩效目标的形式：PBC（Personal Business Commitment）

PBC 中文解释为个人绩效承诺。PBC 是绩效管理的重要工具，是绩效管理的载体，是员工绩效目标的表现形式。PBC 的使用贯穿整个绩效管理过程。同时 PBC 包括如下 W、E、T 三大部分：

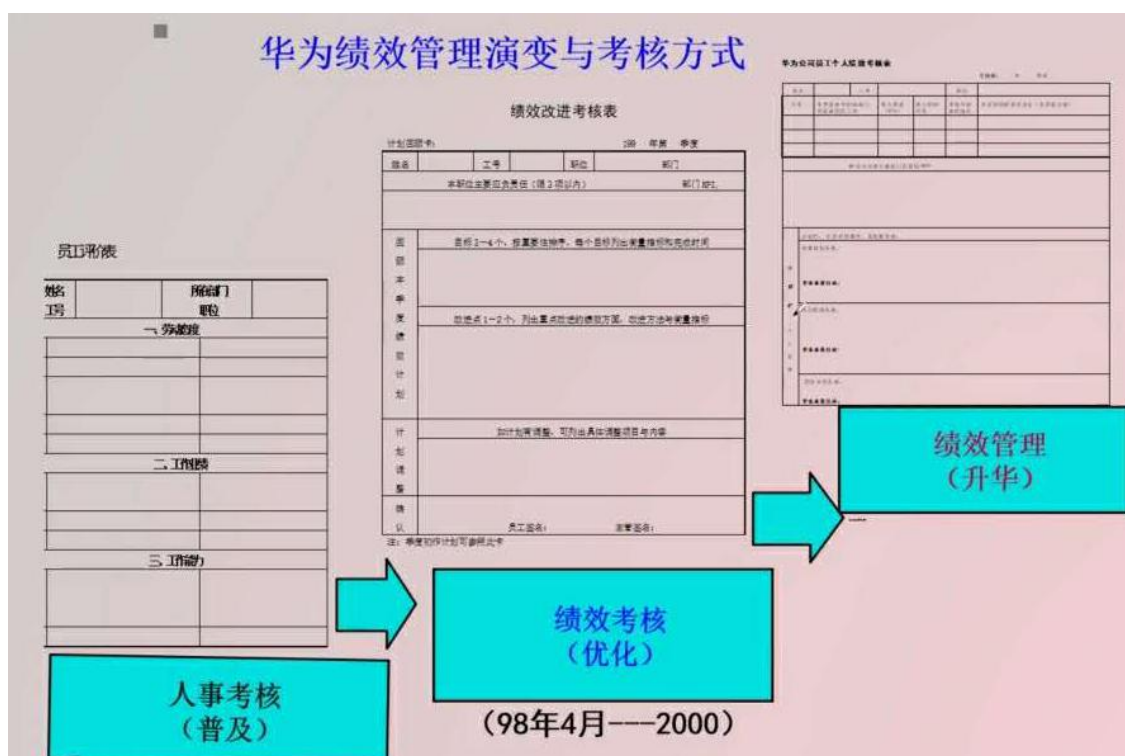
结果目标（w）：做什么，做到什么程度。为了支持团队目标的达成，在与主管充分沟通后，就需要“做什么”进行的承诺，体现的是对部门和团队的贡献。

执行承诺（e）：如何做，为达成绩效目标，员工与主管就如何做到达成的共识，并将执行措施的执行情况作为最终绩效评价的部分，确保结果目标最终达成。

团队合作（t）：配合谁做、需要谁的支持。为保证团队整体绩效的达成，员工须就交流、参与、理解和相互支持等方面进行承诺，促使团队整体绩效提升。

10.5.1 PBC 的定义及其与 KPI 的区别

一、华为绩效管理演变与考核方式



在 1998 年 4 月份以前，是简单的人事考核，目前有的公司还在用，包含：劳动态度、工作业绩、工作能力，是比较简单的一个考核。

1998 年 4 月—2000 年，是绩效考核优化的一个版本，包含：本职位应该承担的责任、目标、改进点、计划与调整，是以具体措施改进表的方式去做的。

2000 年以后，从咨询公司学习了 IBM 之后，PBC 来自于 IBM 的首创，是绩效管理的升华，包含：个人职责的 KPI、履责承诺、否定事项。

二、何为 PBC，是研发产品，还是？



PBC 的英文含义是 Personal Business Commitment，本意是个人业务承诺，为了便于理解，我们称之为个人绩效承诺。

1、PBC VS KPI

PBC vs KPI

PBC基于企业战略的分解与关键任务, 通过过程管理与辅导, 保障战略的达成;
PBC整合了KPI、目标成果、立项管理、胜任力评估与职业发展, 评估内容更加全面;
PBC增加了管理者在绩效评价的纠偏职能, 有利于做强管理者、保证评估的公平与客观性;
PBC强化了岗位绩效与组织绩效相结合, 建立了利益共同体, 有利于形成团队意识;
PBC弱化了KPI分数作为唯一的评价标准, 增加了关键任务、胜任力等其他要素对评估的影响。

PBC绩效管理 ≠ KPI绩效考核			
赏 善	完整的系统	系统的一部分	罚 恶
	注重过程的管理	阶段性的总结	
	具有前瞻性	回顾阶段性成果	
	有完善的计划、监督和控制的方法	提取绩效信息的一个手段	
	注重能力培养	只注重结果	
建立管理者与员工之间的绩效合作伙伴关系		使管理者与员工站到对立面	

PBC 是基于企业战略的分解与关键任务，通过过程管理与辅导，保障战略的达成；

PBC 整合了 KPI、目标成果、立项管理、胜任力评估与职业发展，评估内容更加全面；

PBC 增加了管理者在绩效评价的纠偏职能，有利于做强管理者、保证评估的公平与客观性；

PBC 强化了岗位绩效与组织绩效相结合，建立了利益共同体，有利于形成团队意识；

PBC 弱化了 KPI 分数作为唯一的评价标准，增加了关键任务、胜任力等其他要素对评估的影响。

华为做起来的话有一个华为基本法，还有一个胜任力素质模型。

华为 PBC 与 KPI 的不同是它不单单是做出一个结果，还把个人职责，个人素质运用到里面去。

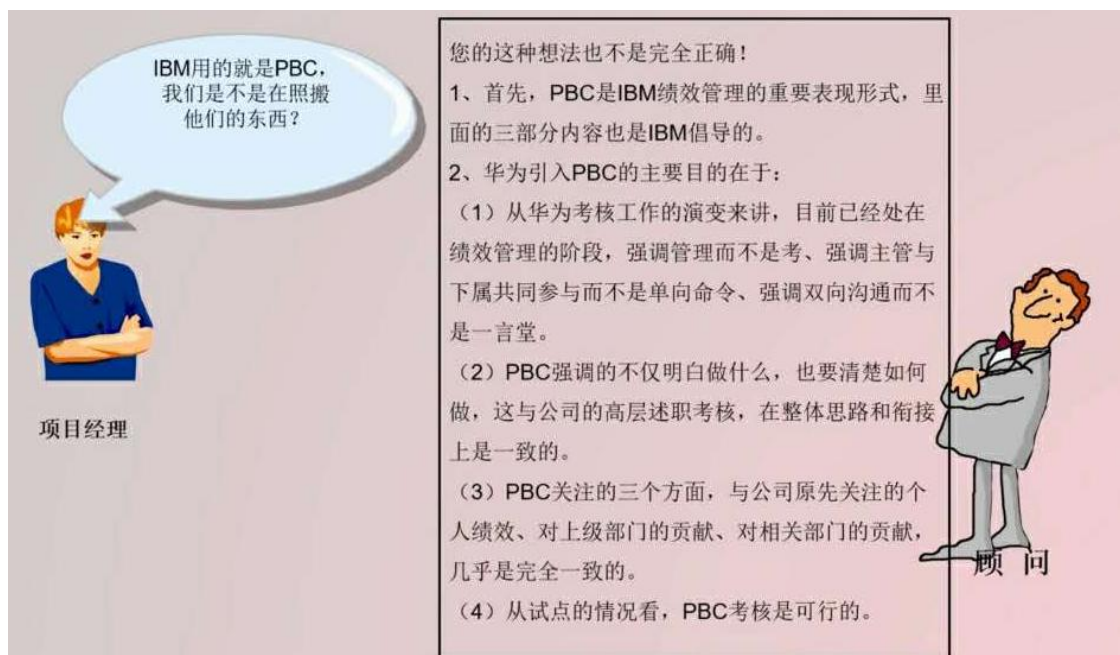
KPI 与 PBC 最大的不同是 KPI 仅仅是做一件事的结果，PBC 不仅是一件事的结果还包含岗位职责、胜任素质。

PBC 绩效管理不等于 KPI 绩效考核：

- 1、PBC 是完整的系统，KPI 是系统的一部分；
- 2、PBC 注重过程的管理，KPI 是阶段性的总结；
- 3、PBC 具有前瞻性，KPI 回顾阶段性成果；
- 4、PBC 有完善的计划、监督和控制的方法，KPI 是提取绩效信息的一个手段；
- 5、PBC 注重能力培养，KPI 只注重结果；
- 6、PBC 是建立管理者与员工之间的绩效合作伙伴关系，KPI 使管理者与员工站到对立面。

KPI 是上级对员工的评价，PBC 更多的是合作的关系。

10.5.2 华为是不是照搬 IBM 的 PBC ？



华为 PBC 与 IBM 的区别和联系：

1、华为的 PBC 的 REVIEW，每次都按 A-E 五档打分，华为强制实行末位淘汰制，也就是整个 PBC RATING 的后 5%就被列入“需改进”，给一次再上岗的机会，再表现不好就要辞退。

2、IBM 在考核上则更注重结果，强调公司从上至下的指标分解，而且模板对不同 BAND 员工个人需要承诺什么，达标的指标是多少也有明细的规定，作为员工你没有多少想象和发挥的空间来写你的 PBC。

3、IBM 的考核频率规定是半年，但半年只是简单地 REVIEW，主要为那些在年中加入的人有机会设定 PBC，并不做 PBC RATING。如果半年 REVIEW 时没有重要的业务变化，基本上是对 PBC 不做什么调整的，更不会打分，只有年度 PBC REVIEW 才真正开始给 PBC RATING。

4、IBM 的 PBC 是打 1-3 分，有趣的是尽管是分越低越好。当然 IBM 是没有末位淘汰的强制手段，但 PBC 是 3 也是会被列入 PIP（PERFORMANCE IMPROVE PROGRAM）。

5、两家公司在员工考核上有大的不同，是 IBM 所有员工升迁、内部调配、涨工资、年度奖金等都会跟 PBC 有关，而且还有其他的评审体系，其他的也就是 PBC 一项考核。

6、可在华为不同，除了 PBC 作为日常的绩效考核，华为还有劳动态度的考核，还有个人发展潜力的考核，且这三项考核分别影响着奖金、退休金及股票，而员工的升迁是要老板们全面权衡的，很难说这三项哪个会更起作用些。不过忠、公、能这三项会对不同级别，或不同时期的干部提拔起着不同的权重。

可以说华为的 PBC 借鉴了 IBM 的 PBC，但是两者有很大的不同。首先来讲，华为的 PBC 的运用更强调的是末位淘汰，从分布上更加狼性文化一点。第二个，华为基本采用的是季度、半年度、年度的考核频率，IBM 基本上就是年度的一次考核，回顾的话只有一次，华为是每个季度一次。另外 IBM 以 PBC 为主，华为考核无论是干部升迁还是怎样，这些相关的劳动考核、个人发展潜力，同时和奖金、退休金和股票相关联，所以说两者有相似但还是有一些不同。

10.6 制定绩效目标的好处

保证公司整体绩效目标的一致性。通过公司级的战略大方向，分解到部门以及个人手上，最终保证个人的绩效目标都是紧紧围绕公司目标所展开的，也使每个人都清楚自己的工作对公司的贡献。

明确个人工作方向，通过效率牵引，实现自我管理。制定好的绩效目标就是自己整个考核期的工作内容与工作方向，通过绩效目标可以自觉有效的开展各项工作，战略性目标就是一个大西瓜，分配到个人，做到拿的起、吃的下，目标也就是开展各项工作的导航灯。

绩效目标是开展绩效管理的依据。绩效目标是进行绩效辅导、绩效评价和沟通反馈的主要依据，是衡量一个人工作好坏的判断标准。

在制定绩效目标时，员工需要和主管进行积极主动的沟通，需要员工同主管一同商定，主管给出指导方向，在良好的过程中让绩效目标一致。

10.7 制定 PBC 要遵循 SMART 标准

S (Specific)：工作需要具体要明确；

M (Measurable)：可以衡量，要明确能有一个什么样的结果；

A (Attainable)：可以达到，有合理性，也要有一定的挑战性；

R (Relevant)：和工作职责相关；

T (Time-based)：有时间限定，什么时候开始这项工作，什么时候结束。

10.8 为什么要做绩效管理？勿进入绩效管理误区！

说到绩效管理的目的，大家都会说到：绩效管理是为了提高公司和员工的绩效，但是真正去实施绩效管理的企业中很少有达到这个目标的，有时甚至会引发员工的不满，对公司的业绩、员工的管理产生了负面的影响，违背了推行绩效管理的初衷。团队绩效管理其实是把双刃剑，有很多公司就把绩效管理做成了绩效考核，然而绩效考核仅仅是绩效管理的一个环节，二者有着非常大的区别，首先绩效管理是以计划式的形式来关注结果与过程的行为，是用来解决问题，达成双赢的效果，促使企业推动、提升，而绩效考核则是以判断式的形式，仅仅只是去关注结果，是用来寻找错误，发现得失，给员工会有一种威胁的感觉。那么如何分辨清楚，如何使用好这把剑才是最关键的。

首先绩效管理目的有两个方面：第一是对公司战略的落实，第二是对核心价值观的强化。其实很多公司在做第一条的时候，感觉做的比较到位。就是把整个年度的目标分解到各个部门，让各个部门再把整个目标分解在某个岗位，大部分的企业都完成了对公司战略落实的目的。目的细分就是落实战略、协调一致、保证产出，只要是我们公司每个岗位都能够承载公司的战略。每个岗位的目标都来自于部门目标的分解。各个部门的目标分解都来自于公司大的目标分解，那整个公司的战略完成度不会特别差。但是第二点即对核心价值观的强化。这个在很多公司很容易被忽略。我们会强调怎么去做事情，但是我们没强调说我们公司需要什么样的价值观，或者我们公司需要什么价值导向。比如华为公司，他需要的就是高强度、高产出，是一个知识，智慧型的团体。他需要大家去奉献、去战斗，是狼性的文化。他们就把整个文化逐步融入到每个分公司，每个岗位，每个部门的日常考核中。

作为不同于华为的公司，怎么去做核心价值观的强化？第一就是要有文化，有些公司的文化都是从网上抄的，那肯定是不行的，员工都没有理解。核心价值观是统一的，就相当于咱们中国人为什么是中国人，是有一些共同的价值观。公司也是一样的，为什么说我们是一个公司的人，或者说我们出去一眼就能看出华为的人，为什么呢？因为他们说出的一些语言，他们的行为规范，他们看待事物的一些方法，都是一致的。我们不需要去网上摘抄一些核心价值观、企业文化这些东西。我们需要在内部进行提炼，价值观就是日常在工作中跨部门沟通，上下级沟通，从这些沟通，私底下的聊天时的价值输入，或者行为规范。第二就是我们要把这个价值导向放到我们的指标里。比如说我要导向大家的无私奉献，团队协作，我需要是成本意识。那怎么样去考核成本意识，怎么去考核协作，怎么考核我们的无私奉献。这是需要我们具体思考的。区分贡献、激活组织、导向冲锋，华为从核心价值观强化来说，他们强调的是区分贡献。第二个是激活组织，第三个是导向冲锋。

如何判断绩效管理的目的是否正确呢？下面是大家常犯的错误做法：第一不是主管要求员工做某事的任务监控，就是在很多企业里面，特别是一些管理不是特别规范的企业，部门经理管理的技能和技巧不到位，都是从比较突出的一些业务人员里面提拔上来的，他的管理技巧还不是特别熟练。那么他做绩效管理，就是在做内部监控，你每天都跟我汇报一下，这件事做的什么样，那件事做的怎么样。这个指标完成怎么样……你会发现这种经理做的特别累，特别辛苦。但是员工并不会感激他，员工会很讨厌他，会觉得什么事情都要问这问那，要我这个员工做什么呢？

第二就是不要根据主管好恶打出 ABCD 考核结果。像华为一般是分为 6 个级别，一直从 S 到 ABCDE。S 是卓越，然后 ABCD 对应的就是优秀、良好、一般、较差、E 就是改进或者淘汰的一些人。我们最终的目的不是说为了打出 ABCD 的考核，包括我们之前也接触过一些企业，每个月 3 号就能够把绩效算好。我问是不是说从上个月 25 号就开始做绩效考核的事情。他说不是，也就是说从一号开始交，每个部门把他们打分的绩效考核表交给我，我再汇总一下，然后再交给财务就可以。我说你这做的不是绩效管理，做的是绩效分数的统计，这个对员工来讲没有任何意义。仅仅是只打出绩效管理在 ABCD 这个等级，加薪升职，然后保持

不变，这样就不是我们做绩效管理的目的。

不是为了挑出员工的毛病。我发现很多企业绩效管理就是为了挑员工的毛病。当然他也不是对人，是对某件事，然后你总是会挑出毛病，这个时候其实是不利于公司的发展，不利于员工的发展。其实我们在做管理的时候，既要让大家做监控或要做考评，同时还要去不断的鼓励，鼓励永远比处罚的作用大。

不是为了让所有人满意，这是 HR 人员特别需要接受和改变地方，不要觉得这个人对我有意见，那我心里很惭愧，心里很内疚，做事情也不开心。做绩效管理，肯定会得罪一些人，肯定有一些人不高兴。咱们就把握住大部分的人的认可。大部分人是能够通过绩效管理的，能够提升个人价值，能够实现个人的突破和提升。有一些人确实不满意，但是这个不满意不是因为不公平，是来自于他的业绩产出、它的结果不是特别理想。这些人不满意是正常的。我们做绩效管理是为了什么？是个人目标与组织目标保持一致并努力达成的过程，首先是确保公司的战略落实到各个部门，各个部门又分解到每个岗位。在确保个人目标跟组织目标、跟公司的目标是保持一致的，这样才能够确保公司的整体战略目标的达成。第二是把优秀员工识别出来，给予更多的发展机会和回报。我们要找出好的员工，要找到优秀员工的一些长处，要激励他们更好的工作，然后去认可并激励大多数员工。第三是识别和管理低绩效员工。我们不单单是把员工分了 ABCDE 这几个等级。还要说出为什么他评的 A，评 A 之后还要给他一些机会和回报。实际上是他的钱多了，奖金多了，他获得了一个向上发展的机会。如果这个员工绩效特别低，也没有什么培养的潜力。那就可以把他请出公司。如果这个员工是低绩效员工，但是他是因为某个原因，是能够通过培训辅导改善和改进的，那我就需要去跟他做改进的计划，这是我们做绩效管理的目的，就是把这三类员工分出来：什么是优秀员工，什么是大多数员工，什么是低绩效员工。

最后就是主管教练的过程，员工主动挑战并产生超过期望的结果，这也是企业文化。同时对公司来讲是一个管理的难度。很多公司不愿意放权，公司老板紧紧的抓住部门经理，每天什么事情都汇报。超过 200 元钱都要去审核，然后部门经理就是上行下效，对每个员工的管理也是一样的，每个时刻都要进行汇报，每个事情都把着，每个钱都扣着，这就导致员工的主动性，积极性，创新性全都没有了，形成了一滩死水的公司，是肯定发展不起来。我希望我们的控制权利，在

分权和集权之间形成一个平衡。公司分权到部门经理，部门经理再分权到个人岗位。个人岗位依据自己的权利手册，去做一些有创新性的，有价值的，主动性的事情。这样才能保证整个公司所有人的绩效能够超出期望目标。比如说明年定的是一个亿的目标，最后完成了 1.5 个亿，老板一高兴，给的奖金也更多。这是做绩效管理的最终目的。最后我们可以参考杰克·韦尔奇管理大师的说法：绩效管理的最终目的并非仅使员工达到期望的绩效，而是使他们出于意愿也愿意付出超越职责的努力。假设我们做绩效管理仅仅是发绩效工资，是评价员工是 ABCD 哪个等级。那我们给老板建议就不需要做绩效管理，只要做一些打分，然后告诉员工这个结果就可以了。我们希望绩效管理是有目的性、针对性、是落实公司战略、是强化核心价值观。

第十一章 打造“狼性”团队的法宝：个人绩效管理

11.1 个人绩效管理的目的

个人绩效管理的根本目的是什么呢？我们又要强调一点，根本的目的是导向冲锋，充分保证产出、实现组织与个人的共同成长。其实我们做任何一件事情都可以反思一下，我们这样做这是为了什么？我跟很多公司交流，都提到一点，说你的绩效管理为什么难以推动，其实就是为了扣那 20% 的月度奖金的。有没有呢？绝对不可否认，真有人这样跟我讲，很多公司也是这样，用考核的方式，就是说把工资本来发 1 万块钱，切成两段 7000 块钱发了，剩下 3000 块钱做考核奖金，一个月考评一次。所以你要端正目标，我做绩效考核的目标是什么？保证产出实现共同成长，不是克扣员工的钱。

去年有一家公司请我去分享，我说以后再请我去做人力资源分享，我都不去了，很受伤，为什么呢？非常让我受打击的是一块讲的还有个劳动法的律师，她分享如何利用哺乳期的政策变化，后面有个提问环节，会场的人都很积极踊跃了解如何规避、如何减少发工资、如何处理假期等实操业务，最后没有人找我提问，还是一个人看我脸上过不去，就问了我一个问题。后来我就说，谢谢你，其实你不需要问我，我自己知道，因为你们都关心的是怎么在女性这个当妈妈的哺乳期，想一切办法扣她两天假的问题，都是人力资源总监，所以我再也不会参加这样的活动了。我不是因为说我看不上你们，是我很痛心，一个公司人力资源工作的出发点是怎样把员工的斗志激发出来，而不是想尽一切办法克扣他 1000 块钱、500 块钱，这样一个公司出发点让人寒心，没什么可讲。

11.2 个人绩效管理的原则

我们再来看看原则，责任结果和关键事件过程行为导向，引导员工以正确的行为做正确的事，不断改进工作绩效。

个人绩效管理的第一个原则，是以责任结果和关键事件过程行为导向，引导员工以正确的行为做正确的事，所以第一个目标不是扣钱的，而是让他正确地做事去改善绩效，所以这就是区别，出发点和动机不同，结果是完全不一样的。

个人绩效管理的第二个原则，目标协调一致，确保个人目标和组织流程目标的一致性。搞个人绩效管理的最终是要跟公司的全流程达成一致，不是为了个别的，把自己的流程所谓高效，所以老板特别讲到这一点，说不能为了局部的改善，让全流程牺牲，这是变革管理 7 个坚决反对之一。

个人绩效管理的第三个原则：客观公正。为什么讲到客观公正呢？就是考核的结果，以客观事实和数据为依据，不要搞人情分，所以华为不搞 360 度考核，坚决不干。也不搞什么德能勤绩抓也抓不住的问题。你说这个人有重大品德问题，那是纪委管都该抓走了，不是在这里打分了，你说你能给他打 50 分吗？这人只有 50 分，不是的，最终结果都是满分，谁敢说他这个人有问题啊，对吧？这人上班不迟到不早退，不迟到，不早退就有结果吗？不是的！所以这些考核完，真正落实到说这人干的好不好的时候没几分啦，剩下都是大量的人情分，评价分都占完了，有意义吗？没有意义！华为一直强调的是以客观事实和数据为依据，不搞人情分。

个人绩效管理的第四个原则：分层分类。

11.3 PBC 绩效管理的过程

我们看 PBC 的绩效管理的过程，是怎么把目标设置好，设好目标，分解目标，形成书面承诺。华为每年从 10 月份开始到第二年的 2 月份，要层层做战略解码，形成目标及指标集，然后 2 月份、3 月份、4 月份完成全员 PBC 签署。所以说每年从 10 月份干到 4 月份就干这一件事情。每年坚持，那为什么这么坚持呢？就是要确保目标分解，要设定了目标，还要干什么，形成书面承诺，为什么一定要形成书面承诺呢？因为会变化，如果这个领导换了怎么办？新来的领导不认怎么办？所以要杜绝人治，员工的东西就是书面写进去的，所

以你看我在华为6年换了五任领导，绩效没有受影响，每个领导来了都要继承前面的事情，都要客观数据和事实为依据，不以喜好为依据。

第一步，目标设置

一、制定时注意什么？



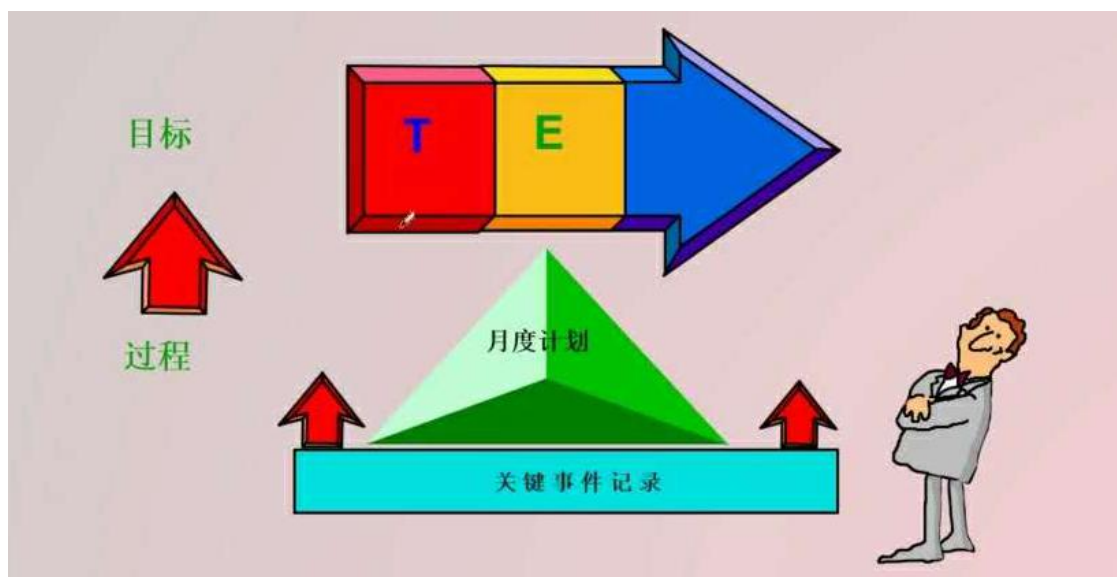
1、目标的来源



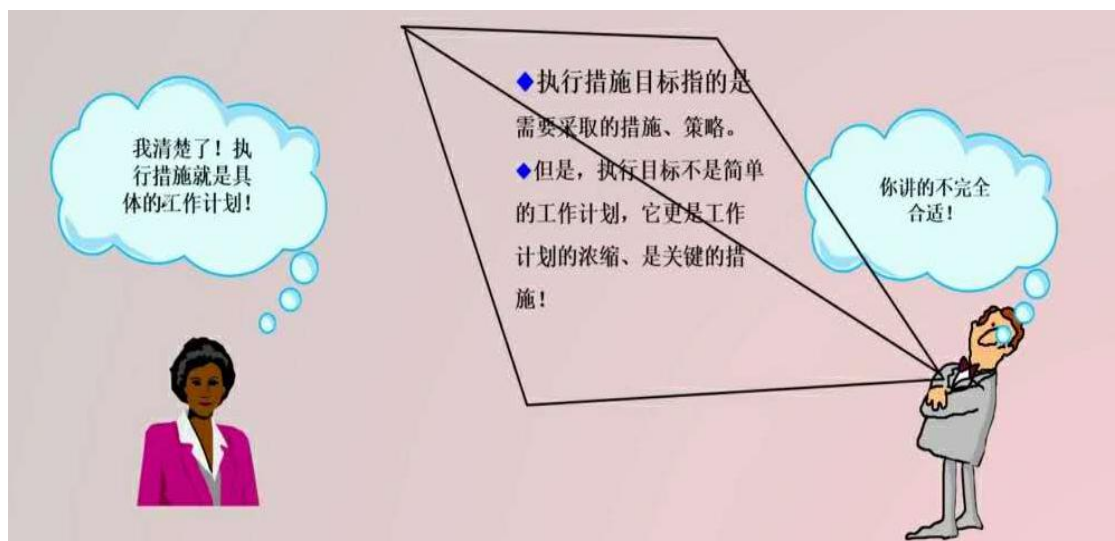
①结果目标：是指在本季度主要有哪些结果输出，通过结果目标的制定，明确任职者究竟应该做什么？做到什么程度？

②执行目标：是指针对结果目标，需要采取相应的措施、策略，以保证目标的达成，是对工作执行过程的规范。目的在于引导员工用正确的方式把事做正确。执行目标一定是与结果目标相对应的。

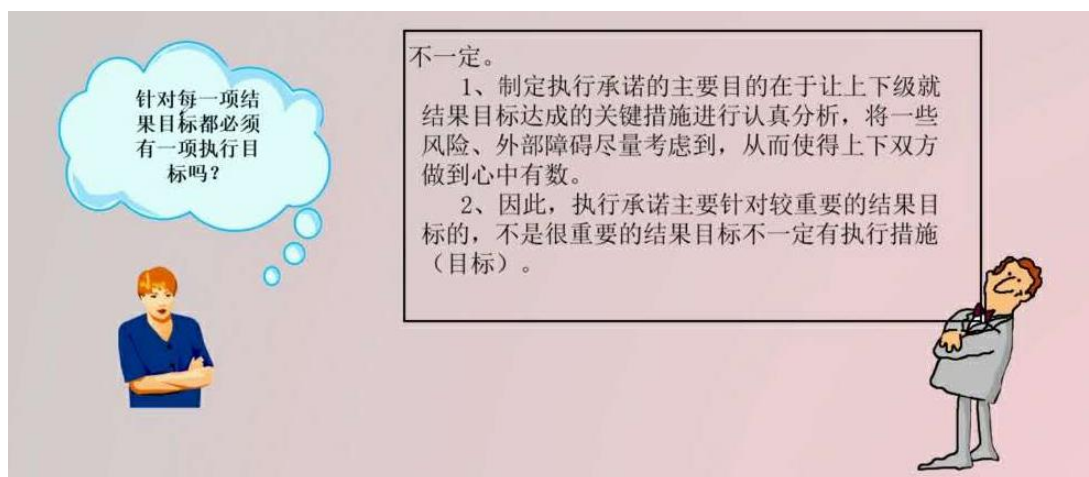
③团队目标：是指需要提供或获得其他同事、部门以及上级的支持与合作。团队目标与结果目标可能是对应的，也可能没有明确的对应关系。



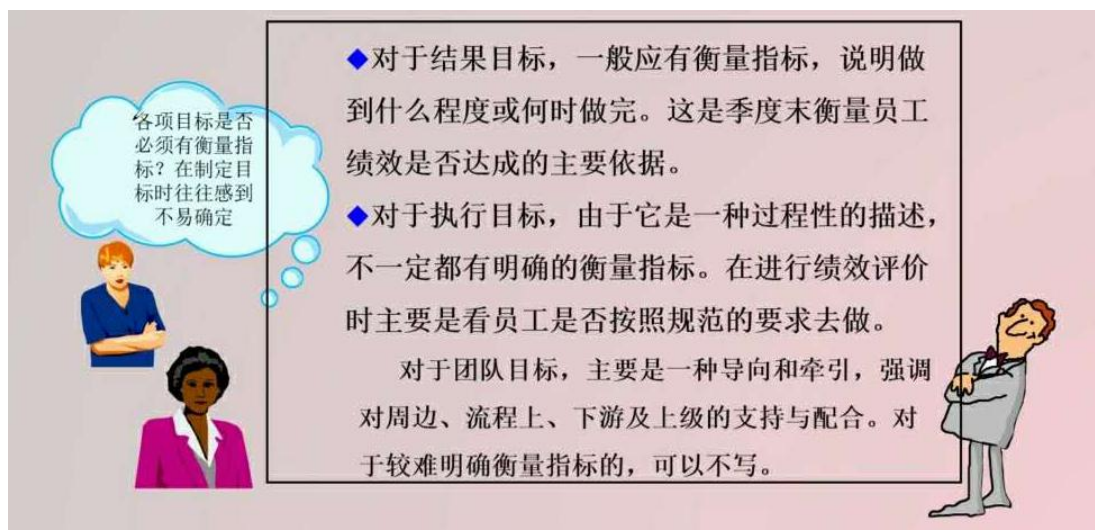
二、执行措施目标



三、针对每一项结果目标都必须有一项执行目标吗？



四、各项目标是否必须有衡量指标？在制定目标时往往感到不易确定



五、如何确定和分配各项承诺目标的权重



第二步，绩效辅导，过程很重要

要动态管理过程，定期每周每月要进行绩效回顾，你不能到了最后年度考核了，说你这没有完成任务，每个月有没有考啊，每个季度有没有回顾，都要看重点工作的，这是必须要做的。

第三步，及时进行 PBC 刷新

有一些指标落后了，那我们就要调整它，环境发生了变化了，要调整它。但这种调整不是说咱俩一商量就调整的，一样要回到目标分解得有依据，要有独立的部门审核你的依据才可以进行调整，所以这不是随意可以调整的。完不成了就赶紧把指标给他调低，没这个好事。到了年底集中四季度开始调指标，没这个情况。所以指标不能没有条件乱来。

第四步，关键事件的记录，要把你的过程当中做的好经验要拿出来分享

这一点华为是做得非常好。好的经验、好的信息就要通过人力资源体系传播到全公司去，巴不得让人人都该知道，而不是你做得好，你就把它牢牢抓住，不能让别人知道，其实没有意义的，所以这就是为什么我们在招人的时候要选择有开放心态的人，这个很重要。

这是过程的管理，到了绩效评价这个环节，个人自评主管评价，还要集体评议，所以这也不是说你填个分，领导给你打个分就完了，还要集体评议。第四个结果反馈，很多在这 4 个环节缺失，一定要反馈。就像我们上学的时候要考试一样，考完了都急迫的知道成绩，绩效也是这样。我忙活了一年，你给我个盖棺定论嘛！到底怎么样？所以特别要重视结果反馈，这个环节反馈要面谈，做得不好的员工要纳入到绩效改进计划当中，你不能这时候不作为，然后过段时间让人力资源炒人，对不对？现在劳动法这么严格，你不是随便炒的了，你要有两次绩效改进的记录才可以。所以平时不做这些事情，把遇到紧急的事情都推给 HR 去做那不行的。最后考核要申诉，做不公平，要给员工投诉的渠

道，这是整个个人管理绩效的过程。要机械地执行，不能跳，要每个层面都要执行，也不能跳过，所以这个体系确保了过程是合理的。

我们再来看看，第一部分把组织的绩效就列在这里了，那你看着你的领导有什么任务，就怕你跑偏了，要把你们部门领导的任务天天放到这里来，大家要围绕中心开展工作。第二个是个人目标，个人目标里面又分成3个内容，第一，个人的业务目标承诺，你做什么业务就有什么业务目标去承诺，比如说我刚才讲的市场目标，战略诉求、山头目标、高层客户管理，什么叫战略诉求？进入几个市场，客户覆盖率；什么叫山头目标？就是攻下重点的客户。还有高层客户管理。第二就是个人重点关注的项目，比如说重点交付项目，可能几亿美金，可能全年就干这一件事情，那这个项目的完成情况就是你全部的 KPI。第三，你的年度组织建设与管理改进目标，如财务流程的梳理，交付流程的改进，这就是从我们前面去梳理出来的。所以管理类的任务，不是一朝一夕就能搞定的，它需要时间，特别涉及到人力资源管理，从制度设计到最后落地，往往需要 10 年可能最后开花结果。所以这时候呢，你的延续性就至关重要，所以管理一个公司不在于你昙花一现，引进了多么先进的思想，而是把这些东西能够固化僵化到你的日常行为当中，还能够不停地加强，这才是引进的核心。第二个目标是人员管理目标的承诺，这适合于管理者，根据各自负责组织的挑战去设定目标，有人才培养、人才引入，知识共享、知识建设等。第三个是个人能力提升目标，用 PBC 的模式，把你个人需要成长的东西列出来，比如说那些年提升国际化，我们每个人要提升英语，像我们这种不是学英语专业的，就要把自己的英语学习目标提上去，要考过托业的，验收标准托业 600 分听力和阅读各 300 分，总分要超过 600 分才是及格的。全员要学英语，这就是个人提升的目标。

11.4 绩效辅导的本质

我们讲绩效辅导的本质，绩效辅导是一种随时可以开展的双向过程，就是管理者和他的下属共享知识和经验，最大限度挖掘下属的潜力，并帮助其实现以达成一致目标，所以绩效辅导这个过程，经常被大家忽略掉。这个过程中你

为什么能成为干部，不是因为你政治过硬，而是首先是因为你技术过硬，每个公司的导向不一样，你业务能力肯定在你这个部门是突出的，你才可能占到这个位置上，所以你就有义务要和你的下属去共享你的知识和经验，你只有复制自己，你才能够提升。1万个干部复制自己，你这个组织才能提升，所以绩效辅导不是为了完成考核进行过程检查，最重要的是帮助员工成长。什么叫做关心员工，什么叫做爱护员工？不是没事了，就请他们吃个饭，那么简单的事情。作为一个干部，你愿意把你的时间用在你的员工身上，帮助他工作成长，你就是个好干部，这就叫做人力资源的投资，投的是干部的时间，你说我从来不愿意跟基层员工座谈，我从来不愿意在工作之外跟他们教我的分享和工作经验，你就没有办法跟员工共同成长。

所以，绩效辅导的本质是要帮助下属达成高绩效，也就是你把任务压给他，你还要帮他进行成长，这才有结果。所以你看我们这些过程都在围绕着怎么样把高绩效能够做出来。

再讲一下评价过程，评价过程也很有学问。过去华为在很早期干过月度考核，后来变成季度考核，再后来变成半年度和年度考核。拉长了目标责任制员工的考核周期，从一个较长时间去度量它的过程和结果，而不是简单地月考，有些东西根本就没结果，怎么考？所以适度拉长考核结果对于有目标承诺的人，减少了我们绩效的工作量，聚焦工作结果。越高级的领导，那就时间周期越长，年度考核。中基层员工按照半年度加年度考核两次考核的方式去做。这个绩效考核的过程，大家注意，季度回顾是要进行的，考核时我们叫做中间过程考核，然后再回顾全年进行考核，一年循环两次。

对于每个干部都要层层述职，所以就形成了人人有目标，人人有压力，人人要考核，人人要汇报这个机制，不存在有一批特殊人群，压根跟这没关系。

（一）什么是绩效辅导

概念：绩效辅导是主管指导和激发下属，帮助下属达成绩效目标的过程。包括日常辅导和中期审视。

这里面有几个关键词大家看一下，首先是主管和下属，是从上至下的一个过

程，是主管激发下属的过程；另外是指导和激发这两个过程，其实在企业里面，很多主管和经理管不好员工的绩效，是存在以下几个问题：

第一，不知道要做绩效管理。有的公司没有绩效管理和绩效辅导，员工只是按照定的目标去做，管理人员到月底收取结果就可以了，这是一个被动的绩效管理的过程，肯定得不到好的结果。

第二，经理、主管不具备绩效辅导的意识。让员工自己管理自己，不去干预他们的过程，这样结果也不会太好。

第三，部门经理和主管只有指导，没有激发。只去指导员工每天将工作计划、工作总结，向部门主管、经理汇报，但是汇报的过程是机械式的汇报，员工觉得每天完成上级交代的任务就可以了，不会去发挥创造性和创新性，这也会导致绩效管理不会有特别高的产出。

我们最终绩效辅导的目的是帮助下属达成绩效目标的过程。包含两个阶段：日常辅导和中期审视。

1、日常辅导：是指在绩效执行过程中主管针对存在问题，不拘泥于形式对员工进行辅导，包括技能辅导、资源支持、意愿激发等。部门经理的胜任素质其中很重要的一点就是问题导向，在日常管理的过程中也是解决问题的过程。所以很多部门经理都会觉得自己需要一个手册。比如总经理安排一个人去做人力资源部的经理，如果他和总经理说能不能给我一本管理手册，我按照这个手册去做就可以了。那总经理就会说，不好意思，我觉得你可能不胜任这个岗位。对于部门经理来说要具备的最重要的素质就是具备解决问题的能力以及发现问题、解决问题的能力。

所以主管在执行过程中针对问题，针对问题来讲的话，首先还是得发现问题，然后不拘泥于形式对员工进行辅导。也就是要有发散性的思维，像我自己在从事人力资源管理的过程中，发现之前有个人力专员，他们在日常绩效的执行过程中，比如说对于培训完成率，仅仅是按照计划去完成了，比如说一个月要求他做两场培训，然后两场都完成了，但是完成质量的好坏的话他也不太管。所以这时候我发现，培训的质量不高，员工满意度不高，针对这个问题的话，我该怎么去解决呢。首先，我先让他自己提出来在培训过程中有什么问题，然后再针对他提出的问题与他进行沟通，那可能他有时候提的问题还没到点子上，不是解决的根本问

题，只是一些片面的，类似于临时、培训时间过长、员工不能选课、老师的声音太小了，声音不清晰等等问题。那我总结在一起就是培训的质量不高，那我分析出了一二三四五六，然后对他进行辅导，这个就是技能的辅导。关于声音太小可以配一个话筒、喇叭，这个是资源支持；同时我觉得他自己也是想解决这个问题，提高培训的质量，那就是意愿的激发。这就是日常的辅导，就是在工作中随时进行绩效的辅导。

2、中期审视：是指定期，（4、10月）和员工进行绩效回顾、诊断和辅导，对员工的绩效事实进行记录，并提供改进建议、资源支持，帮助员工保持正确的绩效方向。

四月份是第一季度的绩效辅导，十月份是第三季度的绩效辅导。那有的员工会问，第二季度和第四季度的辅导去哪了呢？第二季度和第四季度，一个是半年度的，一个是年度的绩效辅导、回顾，有半年度会议、年度会议，就不需要重复进行绩效的评价和评估的过程了。所以重点是支持四月和十月的绩效辅导，在指定的期间，一般是4月2号的时候要发出第一季度绩效评估和绩效评价的通知：比如4月5号之前要进行资料的整理，部门经理要对部门成员的自评进行反馈，同时4月8号、10号之前所有部门要提交人力资源部汇总的结果到总监办进行最终审批。最终来讲的话，最终结果包括员工的申诉要在两天之后进行。最终，两天之后将整个的最终结果提交到人力资源绩效管理委员会，这是一个流程的时间安排。

中期审视的目的是帮助员工保持正确的绩效方向。

在中期审视的概念中有两个词：诊断和辅导。

诊断，在传统的人力资源中用的比较少，因为它是一个管理咨询的概念，是管理的概念。要诊断首先要知道这个人有病，这个公司有病或者这个部门有病，这个岗位绩效有病。什么情况下算有病呢，首先要有诊断标准的制定，说一个人健康不健康要看相对于谁了，比如说相对于现代人、原始人、从身高、体重等各方面指标都是健康的。但是相对于一个运动员的话，他又不健康，相对于一个健身人员的话，他也不健康。所以说在诊断的时候要制定标准的制定，标准的制定可能是外面的一个健康企业或者公司内部的一个比较好的理想状态，针对这个标准去判断现有的情况下，存在什么问题。这也是通过拿现状和标准进行对比，就能

诊断出什么有问题，然后进行辅导。

所以在做管理的时候，部门经理的最重要的素质、核心素质就是发现问题，解决问题，当然还有诊断问题和辅导的功能，发现问题和诊断是非常重要的。

所以我特别喜欢，包括给一些企业也建议，在招聘的时候招聘一些在咨询管理公司工作过的员工和管理者特别合适，因为他从一开始就能够系统的去发现问题，系统的去思考，系统的去解决问题。另外他具备问题导向意识，对发现问题、解决问题、最佳方案落地的事情很熟。有一些学员的话没有做过管理咨询或者说不了解管理咨询的话，那首先来讲你自己要具备系统思维和系统解决的思维。

然后再往下看是对员工的绩效事实进行记录，并提供改进建议、资源支持。专业来讲，绩效辅导是做什么事情的？就是主管和下属进行沟通，然后帮助下属达成绩效目标的过程。中间我们做两个事情，一个是绩效辅导，一个是中期审视。

下面是一个示意图，左边是员工，右边是绩效目标，在这个过程中，部门主管和经理是做支持、纠偏、激发的工作。



有时候我们会说做一个事情有三个步骤，第一是制定目标，第二是过程管理，第三是结果管理。做绩效管理也是一样的，制定了绩效目标，然后进行绩效应用的过程中要进行过程管理、绩效辅导。从理论上来讲，要做的事情就是这些，所以说，绩效管理是体系化的事情，既要将目标和结果进行结合，同时也要对过程进行管理。那么过程怎么管理呢？一个是日常辅导，一个是中期审视。

（二）绩效辅导的方法

绩效辅导方法：教练式辅导

教练式辅导就是“帮助”，其本质是帮助他人学习、成长，主管要做催化剂，而不仅仅教他们如何去做，授人以“鱼”不如授人以“渔”。

要点：

- 1、是询问，而非告知；
- 2、是倾听，而非讲述；
- 3、是使能，而非指挥。

很多管理者在日常管理中是给下属“鱼”，告诉他们怎么去做，但是不告诉他们方法。就像古代教授功夫就会存在这个问题，教会徒弟饿死师傅，所以很多师傅只教招式，不教方法。就会导致门派里的弟子技能一代不如一代，大家都只知道怎么用，但是不知道方法。所以我们在做绩效管理的时候，要改变这样的传统、恶习，既要告诉他们怎么去做，又要告诉他们思考的方法。包括学员自己在被部门经理进行绩效辅导的时候，要去问一下这个事情怎么去做，但是也要想一下这个事情为什么这么去做，另外的方法行不行？所以在辅导和被辅导的时候要多去问一下为什么，多去讲究新的方法，多去了解一下做这个事背后的原理、原则或者规矩。

在教练辅导中，主管要做被辅导者的一面镜子。当有人向你请教一个问题时，问一下自己：“我必须回答吗，或者他们自己可以解决吗？”

要点：

- 1、关键原则：提高认知&承担责任；
- 2、核心技能：有效倾听&开放式提问。

主管要做被辅导者的一面镜子，比如在我做管理者的时候，人事经理经常会问，这个事情该怎么去做呢？最开始我会告诉他该怎么去做，后来的时候我会反问他，换做是你你该怎么解决这个问题？这也是我在管理生涯中的提升，我不会马上回答，会把问题抛给他，让他自己去想。最开始我讲怎么做的时候，下属会觉得我挺厉害的，工作经验丰富，遇事也不慌等等，他不会对我有感激或者有更新认识。但是，我要求他自己去想这个问题，在方案交上来之后跟他共同的去探讨有没有更好的方法，这个时候他反而对我更加佩服了。觉得在学习和沟通的过程中，他自己有成长，同时他解决问题也更加驾轻就熟，成长和晋升也更快了。这就是说做绩效辅导也是培养的一个过程，不仅要教他们怎么去做，而且要教他们方法。

- 1、关键原则：提高认知&承担责任；

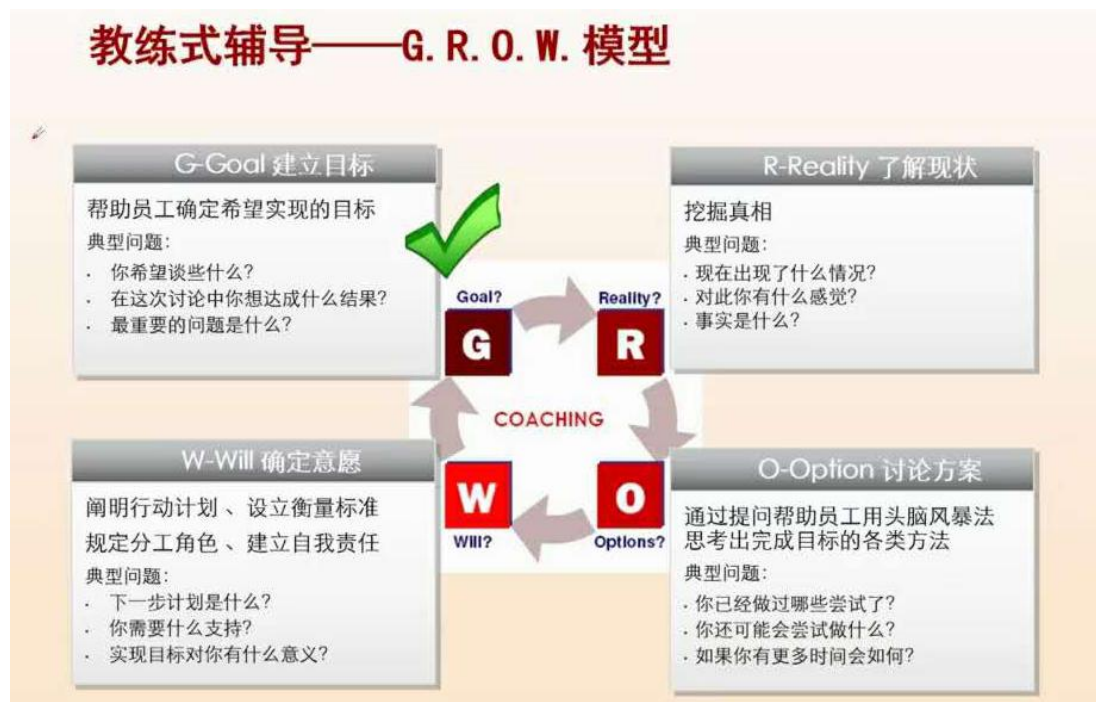
提高认知是指双方要对绩效辅导有一个较高的认识，辅导不仅仅是教他们怎么去做事情，更重要的是教给他们方法。

承担责任是指上级教下级在承担责任方面的提升，上级不单单把事情交给下级去做，还要让下级承担起应有的责任。

2、核心技能：有效倾听&开放式提问。

有效倾听是对上级的要求，首先要听完下属讲的是什么事情，这个事情是怎么来的、怎么去的，有什么问题点。开放式提问，比如说这个事情今天去做还是明天去做，这个是选择性答案，是封闭式的。这个事情什么时候去做，这个时候就是让下属去想，想这个时间点，这是开放式的提问。

教练式辅导的方法不是那么固定，所以说作为绩效管理学习的话，也是要多去想一下有没有更好的方法可以和员工进行交流、进行沟通。



大家在销售管理和绩效管理中都有听说过 GROW 模型，但是具体的概念或者含义有些同学还不是很清楚，今天我们就了解一下 GROW 模型的大概概念和怎么去做的一个方法。

首先看一下四个字母的含义，第一个，G 是 GOAL，在踢球的时候可能会讲进球或者说目标，在绩效管理中是讲怎么建立目标。第二个，R 是 Reality 现实，在绩效管理中定义为了解现状。第三个 O 是 Option 方案，在绩效管理中定义成讨论方案。第四个 W 是 Will 行为、意愿，在绩效管理中定义为确定意愿。下面

我们看一下详细概念和具体做法：

（一）G-Goal 建立目标：帮助员工确定希望实现的问题。

与员工谈的时候的典型问题有：

- 1、你希望谈些什么？
- 2、在这次讨论中你想达成什么结果？
- 3、最重要的问题是什么？

这一点需要注意，很多部门经理在跟 HR 聊的时候会聊很多的问题，比如招聘的问题、培训的问题、绩效的问题、员工关系管理的问题、行政管理的问题等等。在谈之前要做好梳理，根据目标要和员工谈什么？今天要谈招聘管理的问题，培训管理的问题，那么像行政、合同、社保等薪酬问题就尽量不要提及，或者间接的去谈。要达成什么结果呢，比如在招聘这一块需要提升，以前每个月招 5 个人，现在每个月要招 10 个人。在培训方面，希望他做的更用心，员工培训满意度现在是 90%，希望可以提升到 95%，提升的方法会在这次谈话中告知他。最重要的问题就是招聘管理和培训管理，其他的问题先不考虑，要明白目标是什么。这是 G 这一块怎么去做，也就是 GROW 模型约束的是 HRD 或者主管人员，怎么去和下面的员工去进行沟通的方法。先建立好目标，心里先画出一个类似于地图的东西，然后上面画上 123，这都是我要跟我的员工或者下属要谈的，我心里大概有个目标。

（二）R-Reality 了解现状：最重要的一个概念是挖掘真相。在 HRD 和 HR 沟通的时候很容易陷入的一个矛盾就是，陷入茫茫的问题当中。包括在日常的管理当中，和下属谈的时候他会告诉你很多的问题、很多的借口，有时候领导把持不住或者不太掌握方法的时候会发现和下属聊了两个小时最终解决了一个问题，就是他提出来的一个借口。比如，如何提高招聘的问题，下属会告诉你第一，网络下载量不够了、第二，快过年了大家不找工作了、第三，行业人太少了、第四，公司位置太偏僻了等等一堆的借口。所以，管理者心里要有清晰的概念包括，现在存在什么问题、对此你有什么感觉、事实是什么。事实就是招聘不到位，问题是怎样的，HR 怎样看待这个问题，最后问题该如何解决。事实就是要了解现状而不是拘泥于借口，这一块一定要注意，就是把借口和现实区分开来。

典型问题：

- 1、现在出了什么情况？
- 2、对此你有什么感觉？
- 3、事实是什么？

（三）O-Option 讨论方案：通过提问帮助员工用头脑风暴法思考出完成目标的各类方法。头脑风暴法就是最典型的，我们在和员工谈论的时候不要使用封闭式的问法，是明天上午去做还是明天下午去做，而是应该问什么时候做。这样员工就会思考是今天下午还是后天下午。另外针对复杂的问题，比如刚才讲过的招聘问题，员工可能有很多的借口，借口同样是解决问的方法或者方式。比如有 4 个招聘专员，每个人写 10 条解决办法，不能重复、不能敷衍，写 10 条切实可行的。那么汇总起来就有 40 条，其中可以提炼出 4-5 条可以使用的解决办法，形成最终的解决方案。这时候会出现的典型问题包含：

- 1、你已经做过哪些尝试了？
- 2、你还可能会尝试什么？
- 3、如果你有更多时间会如何？

（四）W-Will 确定意愿：阐明行动计划、设立衡量标准、规定分工角色、建立自我责任

典型问题：

- 1、下一步计划是什么？
- 2、你需要什么支持？
- 3、实现目标对你有什么意义？

了解员工需要什么支持，下一步计划是什么，对于主管来说是非常重要的。

其实 GROW 模型是很简单的四步，首先是和员工去聊，聊什么，要建立目标，然后去了解员工说的到底是借口还是事实；第二，了解现状；在了解现状的基础上和员工讨论方案，方案怎么去做，用头脑风暴的方法去定更多的方案，用筛选的方法选择出 4-5 个比较重要的方案；最后是确定意愿，怎么去做、提供什么样的支持。这个是 GROW 模型的一个大概框架，大家可以简单了解一下。

11.5 绩效考评过程和结果

我们现在讲结果输出，经常的方式就是打分，比如说 100 分是满分，可能最差的 99 分最好的 107 分，反正基本上是高度集中在一百分上下，所以拉开层次。很多时候因为评价输出的方式也会带来结果方面应用的问题。华为制定的考核标准，我觉得非常有价值。

在结果评定上 5 个等级，不是简单的 ABCD，四个等级，10 年版的华为绩效管理刷新，我认为是一个最大的亮点，在等级上清楚地做了定义。最好的是 A，怎么能够得，是分数排名前 10% 的就一定是 A 吗？过去很多绩效考核当中，你排到前 10% 就应该是 A，从绩效度量上，我认为这是不够准确的，这是个相对排名，有没有绝对的定义？有没有一个精准定义什么是优秀呢？我觉得这个定义非常好，什么是杰出贡献者，就是明显超出组织期望。在各方面均超越所在岗位层级的职责和绩效期望取得杰出的成果，绩效明显高于他人，是部门的绩效标杆，所以不是排名前 10% 的就是 A，还要符合这样的定义，明显超出组织期望，什么叫明显超出组织期望呢？简单的讲，你的考核分数就是一定要超越，标准 100 分为界的话，客观数据上你起码要达到超过 100，其实这就提出一个难题，组织对你的期望不是越高越好，因为有时候给人穿小鞋，就是给你把目标拔高，你怎么都是绩效差。在华为根据你的岗位层级的职责要求来定义你的绩效目标，那么如果你能够总是超越你所在岗位的条件，证明什么？证明你是各级优秀的人，这才能够把那些出类拔萃的人筛选出来，才能称其为 A。所以这个杰出贡献者不是绩效排名为前十的，这个排名是绝对排名，要明显超出组织期望，那么下面一档优秀贡献者，要达到并经常超出组织期望，他要有一些超出期望的，那么一定要达到期望，也就是你的绩效目标。第三档 B 是扎实贡献者，它能够达到组织期望，部分超出组织期望。最后一个 D 是不可接受，其实你看这 5 个层面来讲，这个 B 就是一个分水岭，B 以上的人起码都是能达到期望，还能够超出，越往上走要求要超出的越多。那么 B 以下的人，是达不到期望的。所以就回到我们上一章讲的内容，期望是什么，不是领导说好好干，而是刚才形成的客观数据和 KPI 指标，所以这就形成了指标数据。你能做到 1.1，我们叫做优秀贡献者，你能做到 1.5，你是杰出贡献者，

你做到 0.9，对不起就是 C 了，你就是一个较低贡献者，0.5，对不起，你是不可接受的，这个衡量的指标是绩效，目标不是简单的，相对排名不是简单的相对排名，所以你可想知道，为什么华为能够以 30% 增长率在成长，绩效是巨大的驱动因素。公司今年要到 4000 亿，把指标分解下去了，你只能达到 4000 亿，只能达到个 B。要想达到好，你就要努力往前冲，所以这一冲，一个巨大的动力就冲出了，所以这是绩效对于公司业务的巨大推动力。

这就是绩效结果的分布，那么 C 和 D，至少要 5% 到 10%。你全部达到目标了，很好，这是一个高绩效组织，所以它是有弹性的，包括 A 也是 10% 到 15%，你不能超过这个比例，但是还要达到 A 的定义，所以能够拿到这样一个结果是很难很难的事情。

评估流程，你看这个流程多复杂，来确保你的这个结果是公正、公开的，从员工自评到直接主管初评，到上级管理团队的集体评议，到上上级的结果审视，叫 3 级闭环管理，来确保你即便得罪了你的领导，对不起，上面还有你的领导的领导，所以不会出现老和尚打伞无法无天，就是一个机制，上面是有权利行使否决权，以此来保证纵向成长，纵向成长是有人管，你注意看上一级在审批的时候，他要审视高低绩效和特殊人群，正态分布它不管中间的，他要看特别好和特别不好的。这个人是不是真的差，所以穿小鞋是穿不了，一个是有事实依据，还有就是这个考评审核机制所决定的。那么另外一方面我们要看，最右边还有这么两个流程 OWNER。他要行使建议否决权，这就是我们刚才讲的，我们在绩效的时候一定要确保水平一致性，不能搞那种门前自扫门前雪，不能自考自，那要全流程来看你的结果。你自己老关起门来，刚才我讲的财务那种数据，好了，全流程评价，大家都说你这个瞎搞，你光是你自己少了别人不少，都是低绩效的，不是你自己的部门 KPI 数据好了就可以，就是要拉通流程来看你这个东西是不是全流程提升了公司的效率，如果不是还是给你打差评，所以要确保你是横向一致性和水平一致性的。纵向和水平之间，就是我们看到具体在考核评价的时候都要落实垂直和水平执行的问题。所以制度设计不是光提口号就完了，一定要制度保障才能有结果，否则就不要提了，提了就是没用的。

11.6 绩效文化的形成

我们一开始就跟大家讲高绩效的企业文化，讲到这里才会讲到应用的问题。在绩效考核一开始，我就问的问题用不用，如果不用，就别折腾了，如果要用，就要确保前面的考什么是正确的，否则你也不公平，我们刚才一直讲了大量的内容是讲什么呢？考什么的问题，科学的目标和过程管理。到现在我们回到怎么用上，用不用完全不一样，因此你看绩效考评用的结果，第一部分跟钱有关系的，你看考评的等级当中，看 CD 是不长薪的，还要降薪的。涨工资跟他没有关系，奖金是没有的，那配股是没有的，也就是说你绩效为 C 和 D 的时候，这公司啥好事跟你没关系，这是一票否决的，没有任何一个干部敢跳出来挑战这个规则，因为你要挑战这个规则，你就下台，这是公司达成了共识，这就叫文化，这不是瞎胡闹的，结果出来，大家要尊重，你有权利进行考评的过程，但是你没有权利去挑战权力的这个考评结果的应用。那再往上看，A，B+和 B，这 3 类都是有机会进行工资调整，都是有机会发奖金的。C 和 D 从 10 年开始就肯定没有奖金了，一分钱没有，你知道在华为有没有奖金，那收入差距是一大块，没有奖金，意味着你说人家平均 48 万年薪的，你可能就是十来万，收入很少。第三，饱和配股，配股 A 是一定会有的，B+和 B 是要根据条件的，2010 年任老板提出来要给火车头加满油，绩效很好就要加大配股力度。所以同样的一个部门的员工，同样一个阶段一个层级的员工，你的收入差距是很大的，这才会体现出绩效考核的魔力了。

第一个是收入，第二看成长。那么从上面看 A 是有机会进入干部任命的，提拔的时候一看这个人的绩效是不是 A，你是 C，那你这根本就过不了，提名就不过关。人岗匹配和职位晋升，成长机会都是 OK 的，都是优先的。华为的惯例是两年升级还越往上走，级别越高，晋升比例越低，所以那几年成长确实是不容易的。你要杀出一条血路来，不用跑关系，就老老实实把公司给你定的指标超额完成就行了。你不用管谁当总裁，没关系的，没有那么大影响，因为目标是信息的过程是公开、透明、公正的。所以员工的关系就极为简单，大家就能配合，不然的话就是各留小九九。B 和 B+是有机会有，但是你的排名就靠后了，C 和 D 就不用考虑了，什么都没有。当然有机会被淘汰，这是真的，

最后不胜任考察干部清理，每年有 10% 的淘汰率的，你的绩效排名后十的干部一定会拿下来，员工不是要清理的，但是干部是一定要免职的，也不一定非要把你开除，是免职的。这个压力是很大的，层层述职就要出结果，考评结果排名后 10% 的下台直接免掉，所以干部的压力是很大的。很多人掂量一下我就走专家路线，我不当官去了，不是当官就能发财的，他压力也是巨大的。内部调动就是我这个岗位做得不好，我换个岗位就做好了，这在华为是行不通的，这个岗位做得不好，不能调，直到你做好了，所以内部想调动，必须是绩效好的人才能调动。后面一个原华为再入职，我们这种走了再想回去的人，如果绩效不好，就没希望，再也回不去了。所以他要求这么一个通道去做，因此来讲，你看涉及到你发展的全部状态，干部任命、职级提升、任职资格，到你的清理调动，再入职等 6 个领域，全部是按绩效清清楚楚的。没什么特例，所以这个是很厉害的，所以什么叫做以客户为中心，以奋斗为本的高绩效的企业文化？你做好了，都跟你有关系，你在公司成长的所有东西跟绩效挂钩，对吧？所以你就老老实实把工作做好，做得卓越，做得优秀，你的结果就肯定了，所以不用进去站错队了，没跟上这领导跟错人，这些都不用担心，你也不用去跟他，也不会带你，因为也没用，他也带不动你，这就建立了一个清晰的透明的企业文化，这是绩效文化，解决了全员的出路问题。我认为把人力资源绩效管理很重要的一个抓手抓住了，我们的主管，我们的员工都会高度重视这个事情，不会到时候不打分，不会到时候不交表，不会到时候不评价，太重要了，不会说提拔干部的时候不看绩效，涨工资的时候不看绩效，那是不可能的。所以华为绩效管理能够做得很好的原因就在于此。正确过程，我们可以讲的真的是实实在在把过程做到位了。第三，更重要的是结果刚性拿来就用，没有什么水分。

11.7 全面评价员工个人绩效

（一）评什么——全面评价个人绩效

评什么——全面评价个人绩效

- 个人绩效是指在组织绩效目标实现中，基于所承担的岗位职责而体现出来的责任结果。
- 个人绩效不仅仅只是PBC完成情况。PBC是一种管理方法，它帮助我们在绩效考核周期内聚焦最关键、最优先的工作，但它并不完全能覆盖员工承担的岗位职责。
- 绩效评价应针对员工在组织绩效目标实现中发挥的个人贡献，全面了解员工的绩效事实。



- 首先看员工的PBC完成情况，PBC是岗位职责的关键优先工作，PBC完成情况是绩效评价的主要依据；
- 其次还要看到PBC所不能涵盖的员工岗位职责和角色的要求履行情况；
- 同时，也要看员工超越职责的努力和贡献，如对其余组织的交叉贡献。



1、个人绩效是指在组织绩效目标实现中，基于所承担的岗位职责而体现出来的责任结果。

2、个人绩效不仅仅只是 PBC 完成情况。PBC 是一种管理方法，它帮助我们在绩效考核周期内聚焦最关键、最优先的工作，但它并不完全能覆盖员工承担的岗位职责。

3、绩效评价应针对员工在组织绩效目标实现中发挥的个人贡献，全面了解员工的绩效事实。

如上图，PBC 是基于员工的岗位的结果和工作职责的结果，这两个对应的是 PBC 个人绩效承诺的结果。但是个人绩效结果并不是员工的整个工作，一方面员工有超越职责的努力，还有一个就是职责履行的情况，大于 PBC 表的情况。如何做呢？

1、首先看员工的 PBC 完成情况，PBC 是岗位职责的关键优先工作，PBC 完成情况是绩效评价的主要依据。一般级别的员工会列三条，第一是根据工作职责，列出 KPI，比如招聘专员的 KPI 是进行招聘、签订入职协议、办理入职的事情；然后根据岗位职责需要界定职责承诺这一块，需要做招聘体系的建设和整个招聘体系的优化，包括建立评价中心；第三个是否定项，如果有些地方做得不到位的话需要进行淘汰或者降职降薪。这三项构成了整个 PBC 表的内容，首先看员工 PBC 表的完成情况，PBC 表是关键优先的指标。

2、其次还要看 PBC 所不能涵盖的员工岗位职责和角色的要求履行情况。比

如一个招聘专员，在 PBC 表里谈到了 KPI、岗位职责和否定项，但是还需要做一些行政事项、员工活动，但是这些行政事项、员工活动是没包含在 PBC 里面的，那怎么办，比如到了年底做年会相关的事情比较多，但不能说他没做事情，考核的时候还要做一些 PBC 所不能涵盖的一些职责，角色要求的履行情况。

3、同时也要看员工超越职责的努力和贡献，如对其它组织的交叉贡献。有些小女生、小男生刚到公司的时候，别的部门的人都很喜欢他，是因为他能够看到 HRBP 的一些事情，能够去解决一些问题，同时带动企业的一些革新或者变革，能够不仅仅做好自己岗位职责中相关的一些事情，这是员工超过自己岗位职责的一个方面。

所以我们在做评价的时候，不能只看 PBC 表，也要看 PBC 表没有覆盖的员工的一些职责和一些岗位的结果，另外还要看他在职责范围内做的一些超越的事情，最终要实现全面评价员工的个人绩效。

（一）怎么评——倡导赛马，分层分级相对评价

怎么评——倡导赛马，分层分级相对评价

- 目标责任制员工采用相对评价的原则，倡导良性竞争的“赛马文化”。
- 管理者和员工分开评价，不同层级的员工分开评价，都在各自的层级内进行相对评价。





案例

- 北京奥运会男子4×100米自由泳接力决赛中，美国队获得第一，法国队第二，澳大利亚队第三、意大利队第四，瑞典队第五。
- 事实上五个队都打破了原世界记录！但只有美国队获得了金牌。

目标责任制员工采用相对评价的原则，倡导良性竞争的“赛马文化”。

管理者和员工分开评价，不同层级的员工分开评价，都在各自的层级内进行相对评价。

比如，北京奥运会男子 4x100 米自由泳接力决赛中，美国队获得第一，法国

队第二，澳大利亚队第三，意大利队第四，瑞典队第五。

事实上五个队都打破了原世界纪录！但只有美国队获得了金牌。

“赛马文化”就是不同等级的员工放在一起，A类和A类放在一起，B类和B类放在一起。A类相比较的员工中就会产生A+、A-、B+的情况。B类也有A-E等级的区分。然后C级也是一样，也是A-E的区别。同时管理者这一块也要区分去评高级、中级，像华为是P级，P1-P10，这样一个级别去评。公司小的话，去评的话可能要简单点，但是公司大的话要采取这种分级、分类的方法去评。这个就是我们讲的，一个是凭什么，全面评价；第二个是怎么去评，分层、分级去评。

11.8 绩效反馈

一、为什么要做绩效反馈

1、绩效反馈是主管与员工基于绩效事实的双向沟通。也是绩效管理中最重要的一步——面谈。很多企业员工不知道自己打多少分，领导也不知道打多少分。这个需要注意。绩效反馈针对的是主管与员工基于绩效事实的双向沟通，目的是让员工感知到公司对其绩效评价是客观公正的，使其绩效评价结果对员工未来的绩效表现产生积极影响，让绩效管理真正起到提升员工绩效和达成组织目标的作用，具体如下：

（1）强化员工对自身绩效的责任，为员工在团队中的相对表现提供客观的反馈。

（2）保证员工对公司绩效评价客观公正的感知。

（3）鼓励员工好的绩效行为持续出现。

（4）澄清员工需要改进的领域以及改进的方向。

（5）激励员工持续成长，并在新的绩效管理周期承担更大责任。

2、狭义的绩效反馈是指关于绩效评价结果和后续改进措施的沟通；目前强调的话，也是希望所有的同学在企业里的时间过程中能够将狭义的绩效评价、绩效反馈做起来，就是主管和员工能够对绩效评价结果和后续改进措施进行沟通。广义的绩效反馈还包括低绩效员工管理、员工绩效投诉处理、绩效评价结果应用

等相关管理环节。后续会讲到怎么去做低绩效员工的管理、员工绩效投诉处理、绩效评价结果应用这一块内容。

二、绩效反馈沟通的步骤

一、绩效反馈沟通的一般步骤

从大的方面来讲，绩效反馈沟通分为三个步骤：准备、沟通、后续。

1、准备：

（1）评价依据：分析员工的 PBC，回顾之前辅导反馈沟通的要点。比如做第三季度绩效反馈的时候要结合第一、第二季度反馈的要点，看之前的地方有没有做，或者有没有改进。

（2）评价程序：确保绩效结果已经综合了员工各方面的工作表现和相关评价者的评价。看一下员工 PBC 表上是否涵盖了所有内容，然后还有职责范围内的事情是否完成，最后看一下超越岗位职责定义项的工作是否完成。

（3）规划沟通：识别出可能与员工不能达成共识的领域，以及你计划如何沟通这些差距（如预见结果沟通会发生困难，可以邀请相关 HR 一起讨论准备或者进行模拟演练）。比如很多员工自以为自己做的可以达到 A 的水平，实际上是 C 的水平，这时候如何与员工进行沟通呢，在反馈之前要想清楚员工从 A 变成了 C 的原因，达到 A 是什么结果，达到 C 是什么结果，员工从 A 变成 C 的过程要讲清楚，可能会产生冲突，这时候作为人力资源经理或者部门经理该如何面对这个事情，可以邀请相关 HR 一起讨论准备或者进行模拟演练，寻求帮助。

（4）沟通方式：与员工预约面谈时间和地点，并确保沟通过程不被打扰。基本上在做绩效面谈的时候是在一个小房间，比如会议室，会谈室等等，一对一的进行一个比较正式的沟通，过程中把手机关机，免受外界的干扰。

2、沟通

（1）营造良好的沟通氛围。绩效沟通和面试相似，不管结果如何，过程都是比较融洽的氛围。

（2）掌握沟通反馈步骤：

①与员工共同回顾 PBC 达成过程。

②肯定员工的成绩与表现，指出员工的不足与改进点，传达绩效等级。比如告诉招聘专员他第一季度绩效做的很好，人员到位率达到 95%，但是存在的问题

是招聘周期比较长，人员稳定性比较差，然后告诉他达到的等级是 B+ 和相关情况。

③说明公司绩效评价要点，通过具体的事例，解释绩效评价等级的原因。比如，为什么评到 B+ 等级，因为从 A-D 等级都有一个相关说明，标准是可以对应到事实的。

④倾听和理解员工的观点及其所关注的内容，考虑员工的感受；澄清员工的疑问，对于自己解释不了的或拿不准的，记录下来，确认后再给员工回复。很多不是人事经理的部门经理的话，会出现一个问题，和员工沟通的时候喜欢乱承诺，员工觉得自己不应该是 B+ 应该是 A，能不能和公司沟通一下，这时候领导犯浑就答应他一定会给你沟通，一定会给你调到 A 级里面，但是沟通之后最终还是评不了 A 级，原本是一个好事，但是部门经理不会沟通，乱承诺的话，就会变成一个坏的事情。

⑤引导员工就继续发挥优势和绩效改进的期望进行讨论。

⑥对下一阶段的工作重点进行初步讨论，并约定新的 PBC 目标沟通和签署时间。

3、后续

(1) 做好沟通记录，对沟通中遗留问题进行跟踪闭环。比如第二季度或者第三季度沟通的时候把问题记录下来，在第三季度或者第四季度的时候把问题拿出来，看看问题有没有解决。

(2) 跟踪员工后续的绩效表现，并及时记录。有的员工谈的时候比较好，但是到工作中，岗位上之后该怎么样还是怎么样，这样绩效就白干了。

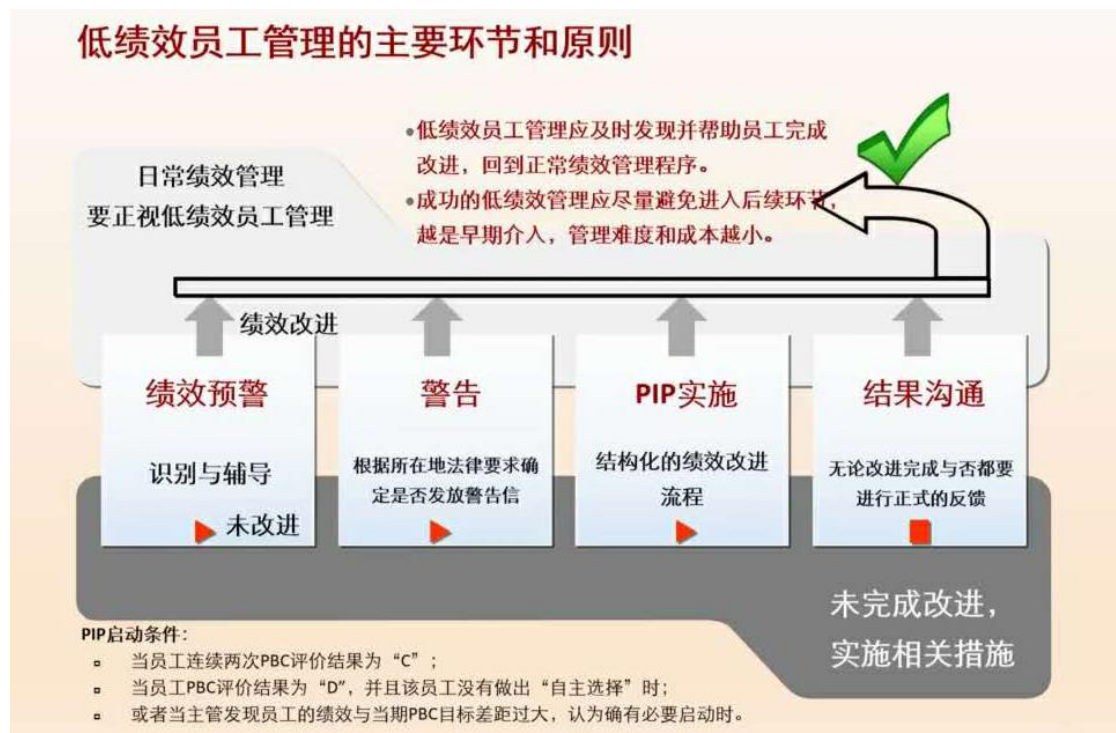
(3) 反思本次与下属的评价结果沟通中，你最满意和最不满意的地方，力求改进。这也是对自己技能的改善。

11.9 低绩效员工的管理

一、首先来看一下华为是如何定义低绩效员工的。

华为绩效等级分为 A、B+、B、C、D，一般来讲 C 和 D 级占 10% 左右，是低绩效员工。

二、低绩效员工管理的主要环节和原则



如何进行低绩效员工的管理呢？

在日常绩效管理中药正视低绩效员工管理。一个是绩效预警，第二个是警告，第三个是 PIP 实施，PIP 是绩效改进计划的实施，第四个是结果沟通。

绩效预警是识别与辅导，未改进的话进行警告根据所在地法律要求确定是否发放警告信，目前中国是暂时不需要的，绩效改进计划实施是结构化的绩效改进流程，结果沟通是无论改进完成与否都要进行正式的反馈。

要点：

1、低绩效员工管理应及时发现并帮助员工完成改进，回到正常绩效管理程序。

2、成功的低绩效管理应尽量避免进入后续环节，越是早期介入，管理难度和成本越小。日常管理也是一样，越是早进入绩效管理难度和成本越小，越是后期进入，整个管理难度和成本越大。比如，最开始员工只是迟到、早退，我们没有去说他，后期员工发现迟到早退没人管，公司也不扣钱，那他可能就慢慢的怠工了，原本两天完成的工作，一个星期也完不成，这样的话坏习惯就会从小变大。所以我们做绩效管理的一个重点是识别哪些是低绩效员工，可以通过员工的绩效管理的等级去判定，C 类和 D 类肯定是低绩效员工。另外要判断哪些员工具备低

绩效员工的特征，比如早退、迟到、不愿意加班、对企业文化不屑、做事拖沓、做事粗心大意的、产出比较低，这些员工也是低绩效员工。然后进行预警识别，在中国法律层面还不需要警告，华为需要警告是因为它在国外有很多分公司，根据当地法律要求是需要发警告信，提示大家按照绩效等级 C/D 级，可能会有开除或者劝退的风险。然后进行 PIP 的实施，也就是绩效改进计划的实施，最后是结果沟通，无论是否改进，改进的结果怎么样，最终是否达到公司要求，都应该以邮件或者书面进行记录。

三、PIP 启动条件：

- 1、当员工连续两次 PBC 评价结果为 C；
- 2、当员工 PBC 评价结果为 D，并且该员工没有做出“自主选择”时；
- 3、或者当主管发现员工的绩效与当期 PBC 目标差距过大，认为确有必要启动时。比如员工要完成 1 亿的目标，但是进行绩效追踪他只完成了 50%，5000 万的目标，那是不是要提前启动绩效改进计划的实施，是部门经理判断的，部门经理觉得有必要的话就可以提前启动 PIP 的实施。

以上就是华为对于低绩效员工的管理，我们印象华为是狼性文化，如果你绩效不好，产值不太高的时候就进行劝退或者开除处理，其实华为在做这件事之前还有 PIP 这件事情，对低绩效员工有进行管理，同时对低绩效员工是有要求的，但是要求之后员工还是达不到，那可能就需要离开公司了，这是他们绩效管理的一个方法，也是值得其他企业去实践或者拿来用的。

11.10 华为 PBC 考核表内容讲解

一、员工个人绩效考核表

公司员工个人绩效考核表

考核期： 年 季度

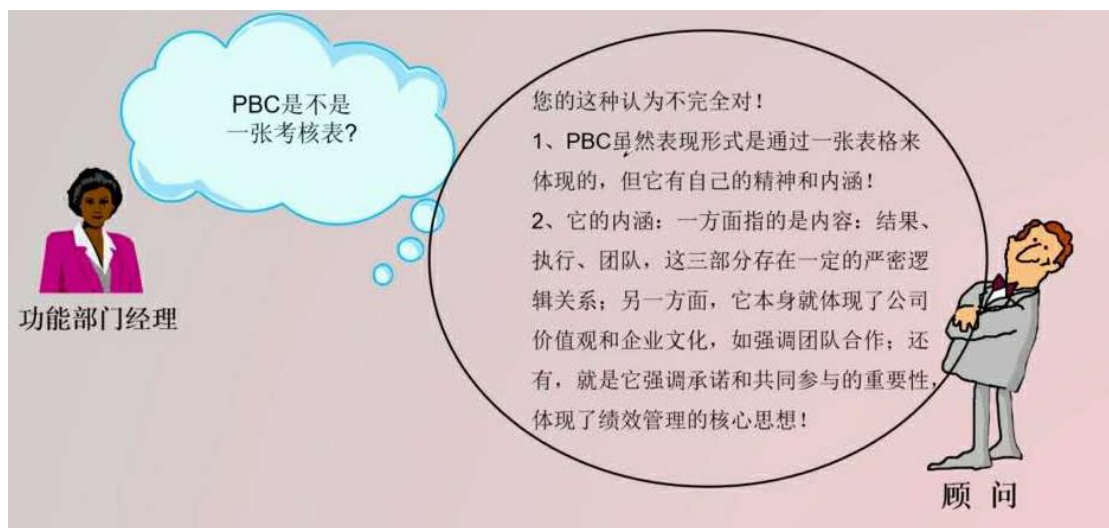
姓名		工号		职位	
序号	本季度参与的跨部门项目或团队工作	投入程度 (X%)	投入的时间段	项目中扮演的角色	涉及到的绩效评价者 (各项目主管)
职位应负责任或部门总目标KPI					
计划 —— 个人 承诺	计划栏：在此评估期内，我郑重承诺：				
	结果目标承诺：				
	结果：				
	执行措施承诺：				
结果：					
团队合作承诺：					
结果：					

包括姓名、工号、职位，以及与职责相关的内容，包括本季度参与的跨部门项目或团队工作，投入程度、投入时间、项目中扮演的角色，涉及到的绩效考评者（各项目主管）。

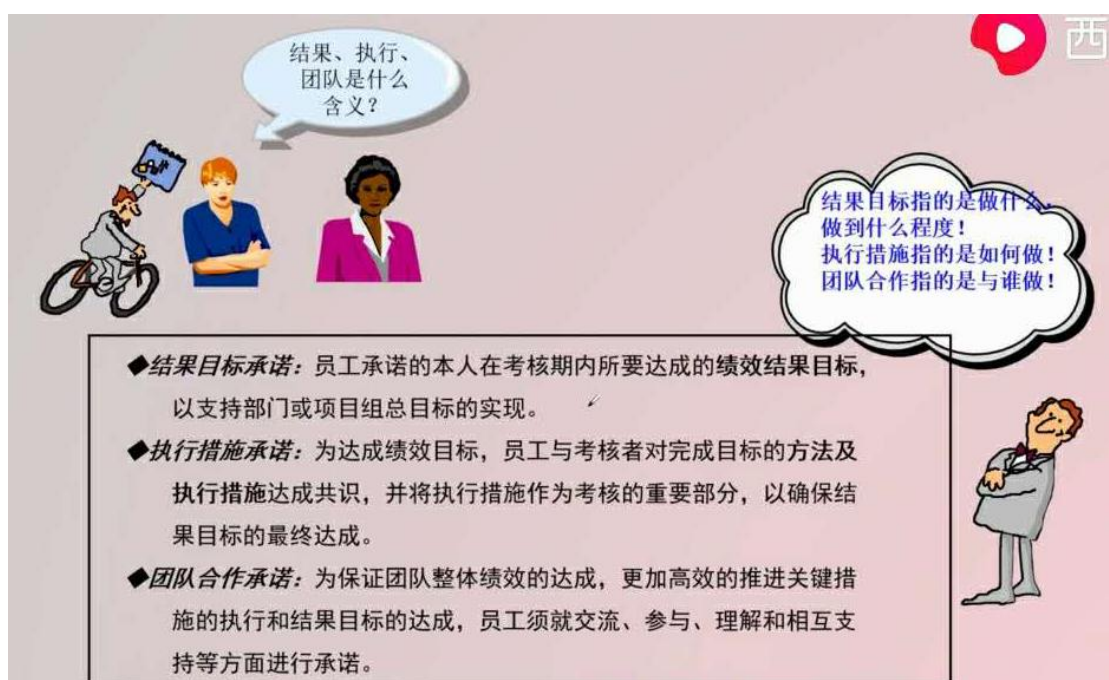
然后职位应付责任或部门总目标 KPI。

计划是个人绩效承诺的一部分，包括结果目标承诺、执行措施承诺、团队合作承诺。

二、PBC 是不是一张考核表？



三、结果、执行、团队是什么含义?



这三个方面，一方面是结果，一方面是执行措施，另一个方面是团队合作，与企业文化相关的，我们要求做到的就是交流、参与、理解和相互支持、相互协作方面进行承诺。也就是我们刚才讲的 IBM 更多的是倾向于员工做的结果，目标，承载的是公司的战略，战略分解到部门，部门再分解到个人，完成个人绩效的过程。但是华为是将个人承诺的结果只作为部分，加入了公司的企业文化，加入了公司的一些整体要求，同时将这些方法、技巧进行提升。但是第二部分，在个人履责方面，从岗位职责导出你要做些什么，比如结果承诺的 KPI，到年度整个部门，整个公司的目标分解到各个岗位上做了什么事情。比如生产经理需要设目标

2000 万，市场占有率 10%，客户的开发数量是多少，这是他承载公司战略、部门绩效目标的一个情况，但是他做市场经理岗位的话，还需要做品牌宣传，市场策划、团队管理等事情，这是他个人岗位职责赋予他应该做的事情。他要将这些工作写到执行措施承诺里，同时在企业文化方面需要做团队建设、协助、参与交流、沟通等等方面。也就是说华为的 PBC 考核其实是将公司的企业文化融入到了整个公司 KPI 体系，融入到企业的整个任职资格体系中去，是一个比较科学的方法。

第十二章 对华为绩效管理的理性思考

12.1 考评的刚性要求与对管理者的灰度要求

每到一定周期做考评之时，就是广大基层管理者最痛苦的时候。考评为什么让我们痛苦？我想最本质的原因是，考评的刚性要求与对管理者的灰度要求存在内在的激烈冲突。

考评有哪些刚性：

1、比例刚性：目前基本上是 A 和 B+ 55%，B 40%，C 5%；不同团队稍有差别。

2、等级刚性：大家调侃的最多的就是“你是 B 里靠前的”，但跟 B+ 就是差一大截呢。

3、应用刚性：加薪、奖金、股票/TUP，任职，人岗，续约，末位，退休……都是考评惹的祸。

那么管理者对考评又要做哪些灰度处理呢？根据我自己的观察，至少以下是真实存在的：

1、考虑其历史的考评情况，比如三连 B 的，就得进池了；

2、比如明年涉及任职和人岗的，要适当偏一点吧；

3、比如明年要涉及合同续签的，要适当偏一点吧；

4、比如新员工群体（入职 1 年以内的），总要打一个 B+ 或 A 吧，作为标杆或激励新员工，当然也要给 HR 交差；

5、比如一些特招或高端招聘进来的“人才”，至少也得给 B+ 或 A 吧，否则招聘的时候吹得多牛多牛，进来就不行，HR 也要找你麻烦的；

6、一些特殊情况，比如进战略预备队的，至少给 B+或 A 吧，公司导向；

7、当然还有背 C 的，比如离职背 C，换部门背 C 等等。

按照绩效考评的最初定义或目标，是要考核员工的当期绩效，也就是在考评周期内，比如我司是一年或半年内的绩效产出、成果。但实际上我们的主管对考评存在千差万别的理解，他们普遍有自己的导向或者私心，举点例子吧。

1、最严重，也是最直接的，是导向“艰苦”，也就是加班越多，熬夜越多的，绩效会相对好；

2、导向亮点，这个也是很普遍的，特别是有没有对外的亮点，有没有对外给项目或部门长脸的事件；

3、导向未来，有些主管把他们认为要重点培养的人，往往给予考评倾斜；而对那些他们认为培养潜力不大，即使当前做出了绩效的人，往往有所打压。这个也是比较普遍的。

4、导向会闹的，经常做价值呈现，动不动什么事情都抄送领导，拍照留念写汇报，在领导那里多露脸。

5、导向做重要的事情，做对项目越重要事情的人，给予考评倾斜。所以心声上，也有不少人抱怨绩效在年初工作安排的时候就被决定了。

6、导向亲信，这个不说了。

7、当然还有一些中层管理者，对考评的各种合理不合理应用、扭曲、平衡、运作……

另外，有些基础主管与部门主管对考评的理解导向真的是千差万别，我亲眼看到，有些 PL 列的考评排序，被部门主管彻底否定的情况。PL 排 B 的，部门主管认为应该是 A，PL 排 A 的，部门主管认为应该往后排，最后只排到 B。你说这考评还怎么考？

如果我们把一个员工的真实绩效和一只股票的价值进行类比的话,员工的考核结果就好比是股票的价格。股市上常常说,价格是对价值的体现,是在价值上下波动,但这个波动太大了,可能就没法体现价值了。对于股市有崩盘来修正这个过大波动,但对于考评来说,是有累计效应的,这个偏差会越来越大。长期下来,就会导致大家普遍对绩效考核不满。这就是当前华为绩效考核的现状。

除了少数拿 A 的人短暂满意(下次考评不一定拿 A),拿 B+的人说自己为啥不能拿 A,拿 B 的人更不说了,被认为是不被认可的群体(说的好听点,就是扎实贡献者,说的难听点就是原地踏步停止不前的;领导常常说,我们是逆水行舟,不进则退,你原地踏步久了,就不行。)

但是,假设我们所有主管都按照公平公正,根据当期工作产出成果来进行考核评价,可能会带来更严重的后果。这个后果就是好的人越来越好,差的人越来越差,“基尼系数”越来越大,差距越来越大。就像大家一直在讨论的给火车头加满油的言论,公司内的敌对被无限放大,内部环境恶化。

所以说,我们的中基层主管,实际上在使用各自对考评的灰度处理方法,在修正这种过于刚性的绩效考核体系,维系着这么多年公司的评价体系正常运转。

12.2 考评的刚性要求,把人性恶的一面无限放大

另外一个不满来自于考评应用,比如得 A、B+、B 在后续各方面的加薪、奖金、配股、任职等方面的区别,也被过度拉大。但实际上,经过如上所说的灰度处理,这种应用在很大程度上就是基于扭曲的结果。正如心声网友所说,当前的考评制度和刚性应用,把人性恶的一面无限放大。

我的理解,任何政策或者规则都有一定的适用环境和周期,环境变了,可能政策就不适用了;用久了,可能也不适用,因为所谓上有政策下有对策,被政策影响的人,会采用很多变通或者潜规则来规避政策的影响。比如,最典型的,就是购房政策导致的假离婚。我一直很欣赏张五常先生对“理论”的定义,

他说一个理论之所以有价值，就是因为它可以被证伪。实际上就是说任何有价值的理论都是依赖环境和条件的。

华为的这套评价体系运行了十多年，基本上是所有部门通用。当十多年过去了，我们所处的环境发生了很大变化，这套政策大家使用了这么多年，已经形成了很大变通和潜规则的做法，实际上已经在很大程度上偏离了其设计的初衷。

我们已经看到了这套体系的问题所在，心声上也不停的有人发帖讨论诟病。大概在 10 年前在上研所一个沟通公司引入绩效评价体系的会上，问了一个尖锐的问题：网上最近流传一篇讨论很激烈的文章“绩效主义害死索尼”，公司怎么看绩效评价可能带来的负面问题？当时领导没有给予正面答复，搪塞过去了。

但反过来说如果完全不要绩效考核，估计索尼死得更早，这也是部分网友的观点。如果完全不要绩效，就是大锅饭或者像国企那样，看领导喜好拍领导马屁，可能是更不可取的。如果公司放开考核比例，那我估计除了拿 A 的，就基本都是 B+了。

另外，绩效考评，实实在在导致的另一个问题就是，团队合作。华为当前最要改变的是什么？部门墙、听领导的而不是听客户的（领导决定绩效）、胶片汇报文化、亮点文化（价值呈现）、组织人员间的信任、团队及上下游协作（踢皮球）……这里面直接或间接都是涉及团队合作的问题。

我们一个绩效考核，导致一个项目组内 PK，项目组间 PK，部门间 PK，地域间 PK。但这些 PK 在很多情况下，实际上是比较搞笑的。比如一个搞仿真的，一定要和一个搞测试的 PK 出谁绩效好，免不了一场争论，面红耳赤，上级领导出来打个圆场，最后不欢而散。最终导致的结果是什么，部门间项目间不合作了，我有好东西或研究发现不能透露给你，否则你可能会偷过去，自己弄，回头 PK 的时候，说是你搞掂的。或者我辛辛苦苦搞个东西，你拿去了，我这边就没有独特价值了，势必影响我后续的绩效……如此等等。

倡导团队合作，应该是成为当前我们要纠正华为风气的主旋律。最近的一些发文和论调，好像把团队合作远远的抛在脑后了。在 PBC 里面，团队合作也在价值观的最后一项，多么的不起眼啊，我建议要把“团队合作”提到最前面去，每个人都必须认真思考，自己的工作如何为内外团队，上下游服务好。华为如此分工明确的公司，良好的团队合作才是成就客户的基础。

12.3 华为应该采用怎样的绩效考核？

那么华为应该采用怎样的绩效考核呢？本人在绩效考核的底层摸爬滚打多年，今天就来试着开点药方：

首先是，明确绩效考核的原则。

要激发人性的善的一面，识别确实优秀的人，鼓励团队合作，鼓励相互协作，为他人服务而体现价值，而不是在提供帮助前就考虑我能获得啥好处，有好处就帮，没好处就踢皮球或消极对待。

其次，考核要精细化。

公司大了，各岗位，各部门，各业务，各工种/岗位都有自己的特点，还是采用一种模式的考核方式，已经远远不符合实际情况了。如何精细化，公司可以有一些大的原则或指导，各 2 级、3 级或 4 级部门可以根据自身情况进行制定，并向上报备。比如 13、14 级的员工，你考核什么自主研究，自主负责什么重大课题或任务，考核什么亮点，他们就是按你的安排，把工作做好，把代码写好，把测试做好，就行了；做好了，就是优秀，也没有必要和别人非同工种的人比，他们的考核比例就是灵活的。

再次，考核本职工作，而不是呈现价值或亮点。

亮点和价值应该是我们本职工作的自然结果。我们很多人和团队，为了找亮点或者价值呈现，忘了自己的本职工作。比如有个部门，为了搞亮点，在北

京的团队搞了 xxx 论坛，把国内高校教授拉来讲讲，邀请了很多领导，大肆宣传造势，这个亮点就成为其考评的护身符；结果西安、成都、上海的团队竞相效仿，也在各自地域搞相应的论坛，把这些教授请来再讲一遍，而无线部门搞了网络部门的再搞，教授们都疲于应付，公司也劳民伤财。但这些却成为他们的工作亮点和价值，成为地域分部炫耀的成果。却从来没有人去考虑，这样的事对业务带来了什么价值，他们已经忘了自己的本职工作。每个团队，每个个人都应该重新审视自己的本职工作、交付和上下游客户，在非本职工作上的浪费，都应该受到回溯和处罚。

第四，降低考评的刚性比例要求。

HR 可能是我司执行力最强的团队，说考评比例是多少就是多少，多一个都不行。比如两个部门，给 C 的比例算下来，分别是 4.4 个和 5.6 个，为了这一个 C 的名额，两个部门就要 Argue 和 PK，不欢而散；吃亏了一边的领导就说，靠，以后他们那边来的需求或要求，一概不配合……为了一个打 C 或打 A 的名额，可能影响两个团队的业务合作，实在不值；HR 为啥就不能让各自出 4 和 5 个 C 就行了。人力资源应该更多的灰度管理，不要引诱出人性的恶；业务成果绩效，要更多的刚性管理，避免作假吹嘘盛行，以抑制人性的恶。现在好像刚好搞反了。

第五，降低考评结果的应用刚性。

要停止华为员工的职级通胀，严格执行绝大多数员工至少 2-3 年升一级政策。当然，现在部分已经通胀了，我们可能就需要降低职级和考评结果的利益分配差距，否则我们对人性之恶就无法抑制。

最后，也是最重要的，加强对管理者的考核。

怎么考核，我也不知道。我觉得首先要加强对管理者的回溯机制，特别是 4 级、3 级、2 级部门/业务的管理者，不能为了自己升官发财，制造亮点，扔下烂摊子，自己拍屁股走人。走了两年三年甚至五年，都要拉回来打板子。另

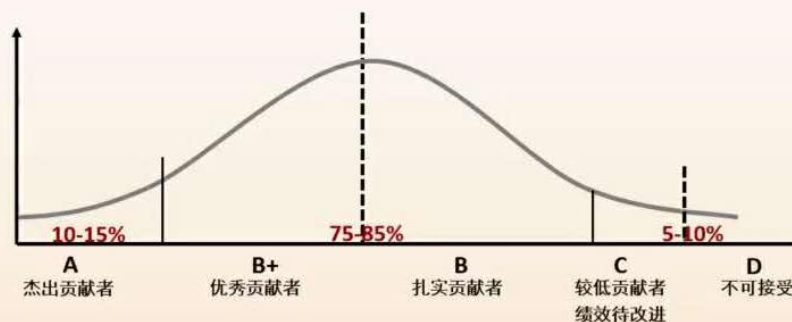
外，之前吹过的牛，呈现的亮点，如果发现虚假的部分，也要回溯。其次，要考核管理者的务实性，管理者不务实，天天开会，各种研讨，对标，SP、BP，各种听汇报，各种向上汇报，各种峰会，各种展会、行业会议，为找亮点而找亮点，对本部门的本职业务不求做精不求完善，太多了。你看现在领导，到了一个地方，基本是在会议室听汇报，最多到展厅外场参观一下，也是听汇报，下基层了解实情的有几个？如果真的实际了解了，他们还需要听那么多汇报吗？如果了解了实情，也不会有那么多亮点，价值呈现的东西搞出来……所以中层管理者的不作为、不务实、不担当，是最大的危机。再次，考核主管的合作性，团结合作，不去过分计较自身和自己部门的得失，才能够把华为拧成一根绳，炮火对准一个城墙口。

12.4 华为的狼性文化，通过它的评价等级和比例控制可以体现，值得参考

评价等级会讲到 ABCD 类，像华为用的是 A 类、B+类、B 类、C 类、D 类，一般企业会用到 A 类、B 类、C 类、D 类、E 类，只是字母不同，代表的含义是一样的。A 类是杰出贡献者，从绩效的产出来讲，对公司来讲是一个比较厉害的分，贡献很高的。B+类是优秀的贡献者，B 类是扎实贡献者，C 类是较低贡献者，绩效待改进，D 类是不可接受的人员。比例控制的话，华为是 A 类是 10%-15%；B+、B 类是 75%-85%，C 类和 D 类是 5%-10%之间。在华为 D 类每年控制在 5%左右，剩下的 C 类是 5%左右。在公司业绩好的时候 B+类可能会有倾斜到 40%，B 类 45%，公司业绩稍微差一点的话 B+类可能是 35%，B 类 55%，可以按照公司的业绩进行倾斜。杰出贡献者一般是 5%-10%是不变的，最重要的一个目的就是通过评价等级比例控制，使得 A 类大于 D 类，这样从公司内部或者外部来看，奖励是大于处罚的。

一、评价等级和比例控制要求

评价等级和比例控制要求



- **总体分布：**一个人数较多的团队其绩效等级分布符合正态分布规律，公司确定的总体比例分布为：A（10~15%），B/B+（75~85%），C/D（5~10%）。
- **团队绩效影响个人绩效比例：**组织绩效好的团队，A的比例可适当增加，C/D的比例可适当减少。由各级管理团队根据组织绩效确定下级团队的等级比例分布，并保证总体比例符合公司要求。
- **虚线的含义：**B+和B之间是虚线，它们之间的比例由各级管理团队根据组织绩效确定下级团队的具体等级比例分配；C和D之间是虚线，意味着D的比例不作强制要求。

1、总体分布：一个人数较多的团队，其绩效等级分布符合正态分布规律，公司确定的总体比例分布为：A（10-15%），B/B+（75-85%），C/D（5-10%）。

2、团队绩效影响个人绩效比例：组织绩效好的团队，A的比例可适当增加，C/D的比例可适当减少。部比如部门按照级别分为A-D类，A类部门里A/B/B+的比例可以适当增加一点，C/D可适当减少一点。分到D类部门的话，可能A类员工就不会有了，从B+往下分，C/D类员工可能会增加。这样是为了体现好的部门好的员工奖励会更多，好的部门差员工的概率比较小；但是差的部门好的员工会表较少，差的员工肯定会被请出公司的。这是华为狼性文化的体现。由各级管理团队根据组织绩效确定下级团队的等级比例分布，并保证总体比例符合公司要求。从公司整体来看，要求A、B+、B、C、D类是呈正态分布的，但是各个部门情况可能不一样，有的部门可能没有A类，以B+/B/C/D类为主；有的部门没有D类，以A/B+/B/C类为主，部门允许这样的比例分布不一样，但是公司整体要符合正态曲线的分布。

3、虚线的含义是指：B+和B之间是虚线，它们之间的比例由各级管理团队根据组织绩效确定下级团队的具体等级比例分配；C和D之间是虚线，意味着D的比例不作强制要求。2019年华为的表现并不是特别理想，遇到贸易战、5G的情况、各方面禁用的情况等等，这个时候公司做裁员的话可能是比较合理的，所

以在 2019 年底，华为大概裁员 5%，将近 7000 人。这个时候可能 D 的比例稍微大了一点点。所以说这个曲线还是根据整个企业的绩效调整的，做的好的时候 B+ 会往右再倾斜一点，差的时候 D 类会往 C 类这个方向倾斜一点。这是华为整个比例分布的情况。

大家可以参考华为的分级去做，但是也没有必要分那么多的等级，因为有的公司规模小，没有那么多的人，分四个或者五个等级就可以了。有的公司人很多，就可以在 A 类里面加个 S 类，更加优秀的，D 类后面再加个 E 类，也是可以的，没有固定的评价等级分类。但是在比例分配中一般是 2:6/7:1 的比例，好的占 20% 比例要多一点，一般的情况占 60%-70%，比较差的占 10% 左右。这也是需要掌握的一个比例，比如说好的是 20% 左右，一般的是 60%-70%，差的最高占 10%，这也是做绩效管理控制好比例和等级的一个情况。华为的等级评价是可以参考的，特别是 D 类的情况，可以不去执行，但是要有这个意识，对整个绩效管理起到的威慑作用十分明显，同时，控制好 A 的比例，告诉员工做得好的话就有升职加薪的情况，这是需要注意的情况。

第十三章 华为现行的绩效考核方法

13.1 华为整体的管理导向

华为结果导向非常强，对考核结果应用的影响也很大。几乎每个人无时无刻不在关心自己所做的是否对 KPI（PBC）有贡献。

网上所说华为在摒弃 KPI，启用 OKR，这个是有误解的。华为绝大部分的部门依然使用 KPI，只有极少的研发部门在尝试使用 OKR（如 2012 实验室），且 OKR 目前使用过程中也被诟病很多。

目前华为关注考核的内容就 4 点，用任正非的话来说：能不能多产粮食，能不能增加土壤肥力，能不能合规经营，人均贡献效益是多少，这就行了。

13.2 末尾淘汰依然在做

华为的考核标准简单地分为 A、B、C、D 四个等级。

A 表示“优秀”，占比 10%；

B 为“良好”，占比 40%；

C 为“正常”，占比 45%；

D 为“须改进”，占比 5%。

考核成绩连续为 D，就意味着将有可能被末位淘汰，考核成绩连续 3 个 C，就意味着不能涨工资。

为了细化考核等级，目前推行的等级还有：A+，A-，B+，B-，C+，C-。如果你考核指标连续是 B-，可能你的升职加薪也会无望，甚至还会面临转岗。

当然有些时候，末尾淘汰也不是完全意义上的淘汰，也有可能一种“下岗培训”，即让不适应岗位的员工“下岗”，回公司总部生产部门培训后，可去新岗位应聘，应聘成功后可转入新的岗位工作。

也就是在真正的淘汰之前，再给对方一次上岗机会，如果你能在新的岗位上踏踏实实地做出成绩，做出贡献，公司还会给你机会。

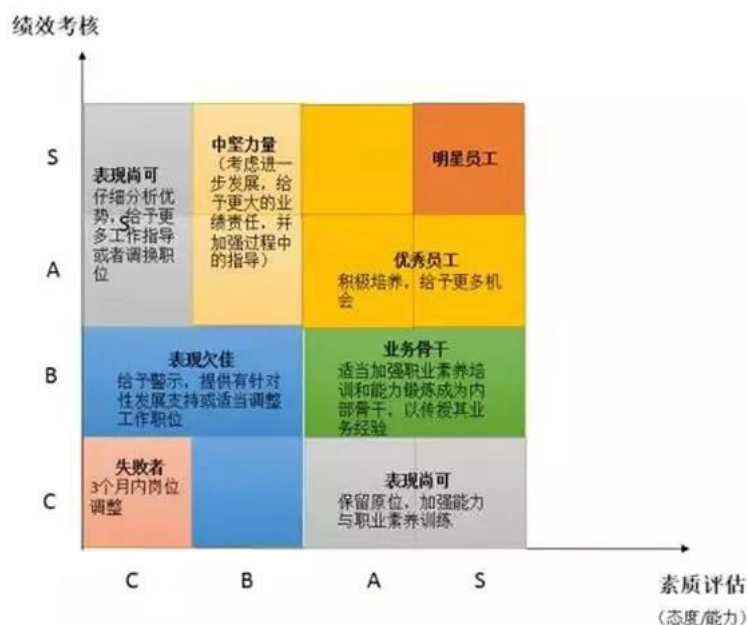
这一点上，算是相当人性化了。

13.3 近期都在忙人才盘点

最近被人才盘点的事情搞得有点七荤八素了。

华为的人才盘点，做起来很让人头疼，用员工的话来形容就是：考核加盘点，双鬼来拍门。

华为人才盘点（如下图），纵轴是绩效或 KPI 或一些量化的结果，而横轴是行为或者素质等，它反映的是全面绩效。



通过绩效贡献考核和素质评估，了解队伍状态和人才特点，制定针对性培训计划，推上级辅导培养下属，帮助员工认识、发展自我，为人才使用提供依据。

13.4 人才等级匹配表

不多说，文字表达很复杂，直接用表来表示：

高潜力 S:	1 年之内有能力承担更高的职责或挑战
中潜力 A:	2 年之内有能力承担更高的职责或挑战
低潜力 B:	3-5 年之内有能力承担更高的职责或挑战
无潜力:	未看到能力承担更高的职责或挑战
卓越绩效 S:	工作都出类拔萃，成为榜样
优秀绩效 A:	总能出色完成任务，是值得信赖的员工
良好绩效 B:	能较好地完成工作任务，表现较为稳定
有待改善绩效 C:	工作业绩未达到要求

表中的等级和绩效考核等级完全是两个概念。

员工经常也会混淆，所以把人才盘点和考核形容是：双鬼拍门。

13.5 岗位绩效匹配矩阵表

通过人才盘点，然后可以看出岗位满足度、匹配度、人员潜力等相关信息，有效支撑组织人才管理的选、育、用、留。

比如：最上方是某某总监（比方说是人力资源部门），最上面的数字 17/11 代表着：前者是部门的总编制，后者是现有的人员数量。这里面的 2A2B，指的是过往四次的绩效水平，此外还可以还包含工龄、司龄以及薪酬水平是否达标，人员调动或借用是否频繁等信息。



通过上图，很清晰的看到组织内部的人才全貌，既有组织结构、上下级关系，又有人员信息和人员状态，各种情况一目了然。这是华为内部标准的人才地图模型。

公司也因此可以来进一步明确一个团队的编制、预算、薪酬包等内容。

13.6 总的薪酬包

很简单，公司上一年的销售额的 15%，设定为公司总薪酬成本的控制基线。

2018 财年，华为的总收入超过 7000 亿，所以 19 年华为的薪酬包大概在 1050 亿左右，目前华为有 17 万员工。

除以一下，便知人均年薪。

13.7 加薪包的设置

加薪根据“271”法则进行分配，总的加薪包=预算销售额×15%的基线值-上一年的薪酬包-新增的编制薪酬包。

13.8 加薪包的部门分配

根据人员平均薪酬占比、人均效益系数等参数来分配到每个部门。部门则会根据这个加薪包的大小，并结合员工的绩效，决定给哪些人加薪以及加薪的额度等。

13.9 薪酬调整机制

① 岗位变动对应职级上升时，会保留有 90 天的考察期，合格之后才会调整工资。

② 在绩效非常优秀的情况下，员工也有调整的机会，但不会在某个时间点上统一加薪，而是采取了不定时的加薪措施，在每个季度都会提供加薪的机会。

③ 而对于一些优秀的员工来说，一年可能获得数次加薪机会。

④ 普调，华为会根据公司的经营情况，参考外部的市场薪酬水平，会进行无差别或有差别化的普遍调整薪酬。

13.10 奖金的发放

奖金包实际上是企业剩余价值的分配权，奖金的多少取决于公司的整体业绩、组织绩效和个人绩效。奖金也因这三个维度进行发放。

同时，华为每年都有内部分红的要求，员工股权投资平均回报率会在25%左右。

13.11 专项奖

专项奖主要是重大项目或者某些新领域，新技术、新市场的突破，还有重大的管理改进贡献等等。表现形式可以是团队的，也可以是个人的。它们可以是公司主动授予的，也可以来自团队或个人的临时申请。

13.12 福利和补贴

华为对福利和补贴都进行了区别对待，国外工作的员工比国内的福利好很多，有离家补贴、艰苦补贴、高原补贴、战争补贴等等，以上均可叠加在一起发放。此外还包括一些伙食补贴、退休补贴、辞职补贴等等。

13.13 股权激励

这个内容见《华为的股权激励》书籍。

13.14 激励的同时，特别强调

- ① 不能架构耦合血肉模糊，激励的时候搞不清楚是谁的功，谁的过；
- ② 不能只求考评 AB+，不为结果负责，认清责任比考评结果更重要；
- ③ 不能一到考核期才忙于评审和 PPT 输出，技术研发事件就被压缩；
- ④ 考核也是一线部门的责任，研发要杜绝战术上勤奋，战略上的懈怠；

- ⑤ 切忌宁可遵循流程只求标准值，不对结果负责求最优解；

13.15 对人力资源的要求

在华为，对人力资源也有着非常高的要求：肩负着树立导向、优化机制和流程、促进管理持续改进、激发组织活力的责任。

如果 HR 不作为，思想上懈怠，习惯在延长线上工作，习惯沿用原有管理经验开展工作，缺少主动打破职责边界的意识，没有一抓到底的决心，就很快会被淘汰。

第十四章 华为绩效管理实践问题研究

绩效管理是一个世界级的难题。华为的绩效管理实践，任正非关于绩效管理的最新思想，可以帮助我们回答和解决绩效管理实践中几个令人困惑的难题。

14.1 如何做好绩效管理，有三个核心要点

第一，考核坚持结果导向，打粮食是唯一正确的评价绩效好坏的标准。

第二，强调战略贡献，绩效一定是战略导向。战略导向就是要“增加土地肥力”。

第三，强调差异化，不搞一刀切。差异化的背后，是指绩效管理的机制设计，可以一国一策、一品一策，以及环境突变时的临时考核机制。

关于个人绩效的二个难题：

第一，组织绩效与个人绩效之间的关系。如果组织绩效不好，组织或部门的一把手的绩效，一定不好。我们不会为了一个人，畸化了的考核导向体系。当然，这个人可能受冤枉了，但既不关“监狱”，也不“杀头”，到战略预备队重新成长，有何不可以呢？给一个机会，让人重新爬起来再战斗。组织绩效不好，其一把手需要调整，但可以根据情况，给予其它的机会，是金子总是会发光的，几上几下是磨练领袖人才的最好熔炉。

第二，组织绩效不好，团队中的个人受牵连，团队中的优秀分子可能受影响。这是难避免的。绩效的原则之一，是个人服务团队，团队服务组织。组织绩效大于个人绩效。绩效的最终目的，要导向组织的成功。

14.2 对于个人绩效，如何做好战略导向？

解决这个问题需要强化二个方面的考核。一是对外，为客户创造价值；二是对内，强化团队的相互协作。微软总裁萨提亚对员工提出的三个问题很科学，值得学习，可以直接应用：

▣ 我如何利用公司已有成果提升个人或团队工作效率？

▣ 你自己做了什么？

▣ 你帮助别人或团队做了什么？

要强调个人对团队的贡献，就需要把对个人的评价下放到一线，下放给部门经理和项目经理。在团队内，采取的是一种绝对的评价方式，不要过多强调个人贡献，要讲个人对团队的贡献，在战略上，我们最看重的是整个团队的进步。

对于团队的相互协作，在绩效方面，就需要做 360 度的相互评价，包括横向合作部门、上级、下级，都可以参与评价。评价是提升团队合作意识与合作文化的有效手段。

14.3 如何解决绩效评价的公平与合理问题？

公平或不公平，既有主观感受的问题，也有信息不对称的问题。鼓励员工参与，鼓励员工宣讲自己的目标与计划，宣讲自己的绩效成果，是解决公平考核的有效方式。越开放，越公开和透明，就能越实事求是，绩效的度量衡就掌握得越清楚。这是一种方法论。

14.3.1 首先看一下为什么要做绩效评价

个人绩效管理是帮助组织绩效的活力曲线不断前移的管理过程，绩效评价是其中的关键环节。大家可以看一下下面这个图，首先来讲，按照比例分布的话分

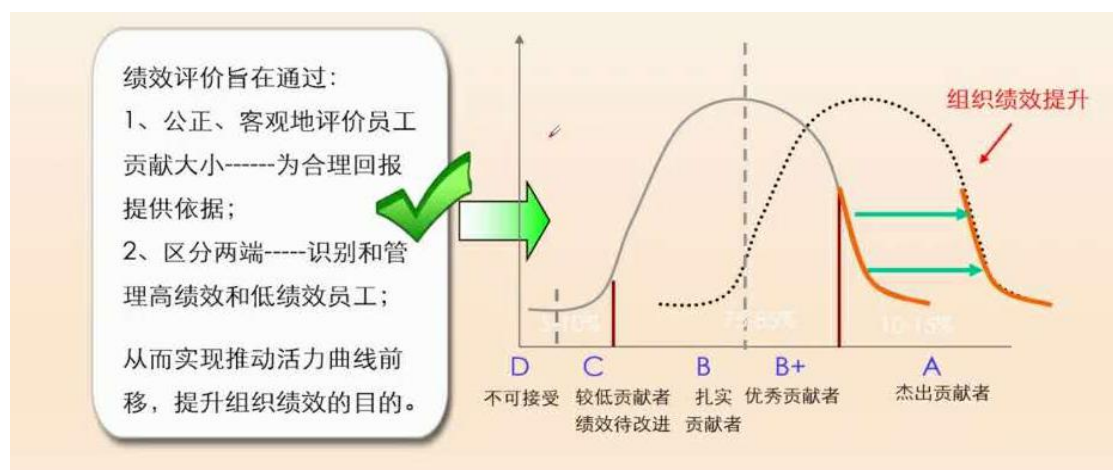
为A、B+、B、C、D，为什么要做绩效评价呢？是为了让员工或者下属的绩效价值是不断往前移的。比如说以前是C级和D级，现在提升到B级和B+级。华为就分为A类华为的分类就是A类、B+类、B类、C类、D类。

A是杰出贡献者，是组织里绩效比较突出的，价值比较大的，占比10%-15%；

B+是优秀贡献者，B是扎实贡献者，产出比较明显，贡献值较大，这两类基本占75%-85%；

C是较低贡献者，绩效持续待改进人员；D是不可接受，需要淘汰的，这两类基本占5%-10%。

如图，C和D是需要改进或者淘汰的，A是加薪或者升职的候选。



最近大家可能看到新闻说华为每年裁员大概7000人，主要集中在35岁以上的员工。但是华为解释说这批员工并不是单指35岁以上的员工，而是指绩效考评不是很理想的员工，可能是C类和D类员工，这个是很正常，管理中常用的末位淘汰制。末位淘汰制为什么引用呢？之前讲的国有企业的最大的通病就是大锅饭，这个饭谁都可以吃，做的好坏都一样，这样就会导致员工、企业的工作效率上不去。采用末位淘汰制之后，有5%比例的员工要被淘汰掉，华为也是有5%的比例要被淘汰掉，这样的话就激发了整个团队、整个公司的活力。我们从劳动法或者社会就业的角度来看，可能有些人不能接受，但是对整个企业的管理是有好处的。绩效管理就是区别好的员工和差的员工，好的员工根据贡献加薪升职，差的员工5%进行淘汰或者培训，加强自我改善。

绩效评价的目的是旨在通过：

1、公正、客观地评价员工贡献大小——为合理回报提供依据；目前大部分

企业是根据公司的业绩情况，部门的表现情况和个人的贡献情况来计算年终奖。但是还是有一些企业在公司业绩这一块能够做出来，在部门业绩这一块能够做出来，但是在个人这一块就没有办法去区分在整个团队里，谁做得好、谁做的坏，这样的话部门经理、主管就会根据平常的关系远近来制定奖金多少，这样就失去了考评的意义和公正性。所以做绩效考评也是为了在衡量公司产出和部门产出的情况下再去衡量岗位和个人产出，合理的计算年终奖，或者绩效回报等等。

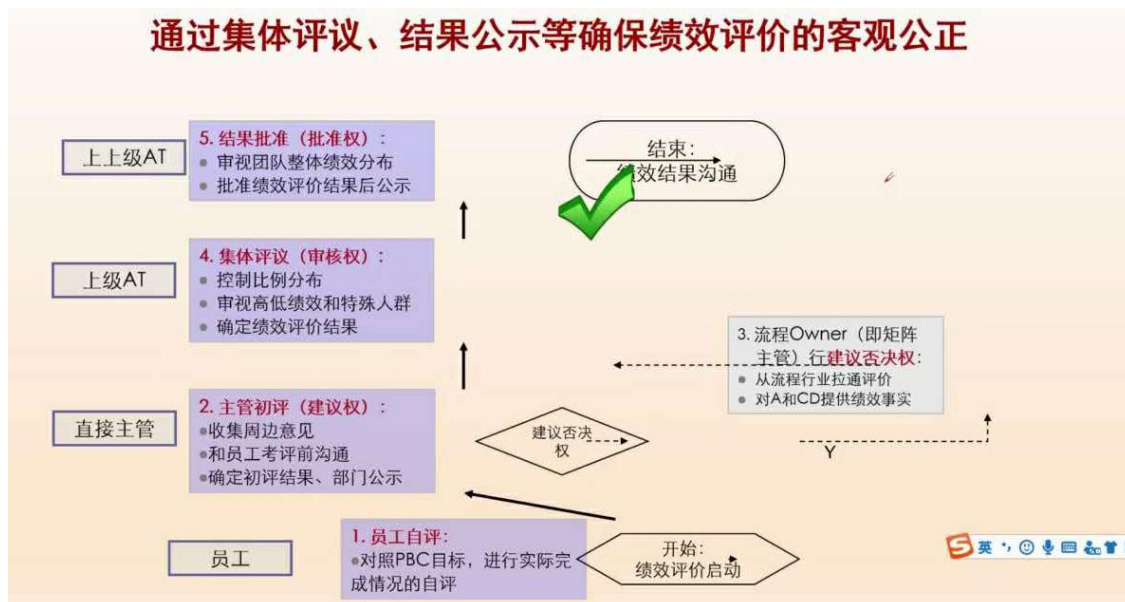
2、区分两端——识别和管理高绩效和低绩效员工；A类和B+类员工是高绩效员工，升职加薪；C类和D类员工是低绩效员工，有5%的员工要离开公司。

总体目标是为了实现推动活力曲线前移，提升组织绩效的目的。那有的公司就会问组织绩效曲线前移了，是不是每个人都达到了A类或者B类，那不一定，可能A类也前移了。所以说这是公司发展的趋势，加入公司每年都在后面的曲线徘徊，整个公司的处境是堪忧的。

所以说绩效评价是绩效管理很重要的一方面，也是为了体现员工的贡献大小、价值大小，对准的是绩效奖金、绩效工资的高和低，同时也是为了区分哪些员工是高产出高绩效的，哪些员工是低产出低绩效的。针对高产出的员工如何管理，针对低产出的员工又是怎么管理的，最终会实现公司整个绩效活力曲线的前移。

可以参照华为的分类，A、B+、B、C、D类。但有些公司会分为A-E类，A类是优秀的，BCD是一般的，E是差的，A类是升职加薪，E类是淘汰出公司。这样也可以去做，整体来说华为的末位淘汰制，整体做法是可以参考的，这也是为了提升员工的积极性。末位淘汰制并不是必须的，如果整个公司，整个事业部的产出很好，每个人都很上进的情况下，末位淘汰制不是必须的，所以我们在讲制度的原则性的时候也要强调制度的灵活性。这是整个绩效评价以及为什么要做绩效评价的说明。

14.3.2 通过集体评议、结果公示等确保绩效评价的客观公正



第一个是员工自评，对照 PBC 的目标，进行实际完成情况的自评。

第二个是直接主管的建议权，收集周边建议，和员工考评前沟通，确定初评结果、部门公示。

第四个是集体评议，审核权，控制比例分布，审视高低绩效和特殊人群，确定绩效评价结果。

第五个是结果批准，批准权，审视团队的整体绩效分布，批准绩效评价结果后公示。

今天重点讲的是集体评议，第一个是控制比例分布，第二个是审视高低绩效和特殊人群，第三是确定绩效评价结果。

一、如何举行集体评议



集体评议的流程是：

- 1、提前明确集体评议规则；
- 2、审视集体评议表；
- 3、介绍评议规则及注意事项；
- 4、分层排序，重点评议两端和边界、跳变等特殊情况员工；
- 5、按比例分布整体拉通审视权，确定最终结果；
- 6、达成一致后签字。

各角色的责任：

- 1、集体评议团队主任：

事先明确评议导向和规则，并在评议过程中坚持导向和规则。

营造开放坦诚的氛围，通过成员的充分评议，确保评价结果的客观公正。

- 2、集体评议团队成员：

提供评议绩效事实依据，积极公正发表评价意见。

- 3、HRBP：

协助集体评议团队成员澄清各自角色和职责；

支撑集体评议运作，在评议过程中，确保集体评议程序的客观公正，符合公司的政策和导向。

大家可以看到华为集体评议的流程参与方是三个方面：集体评议团队主任、集体评议团队成员和 HRBP。

如果公司比较小的话，如何做集体评议？

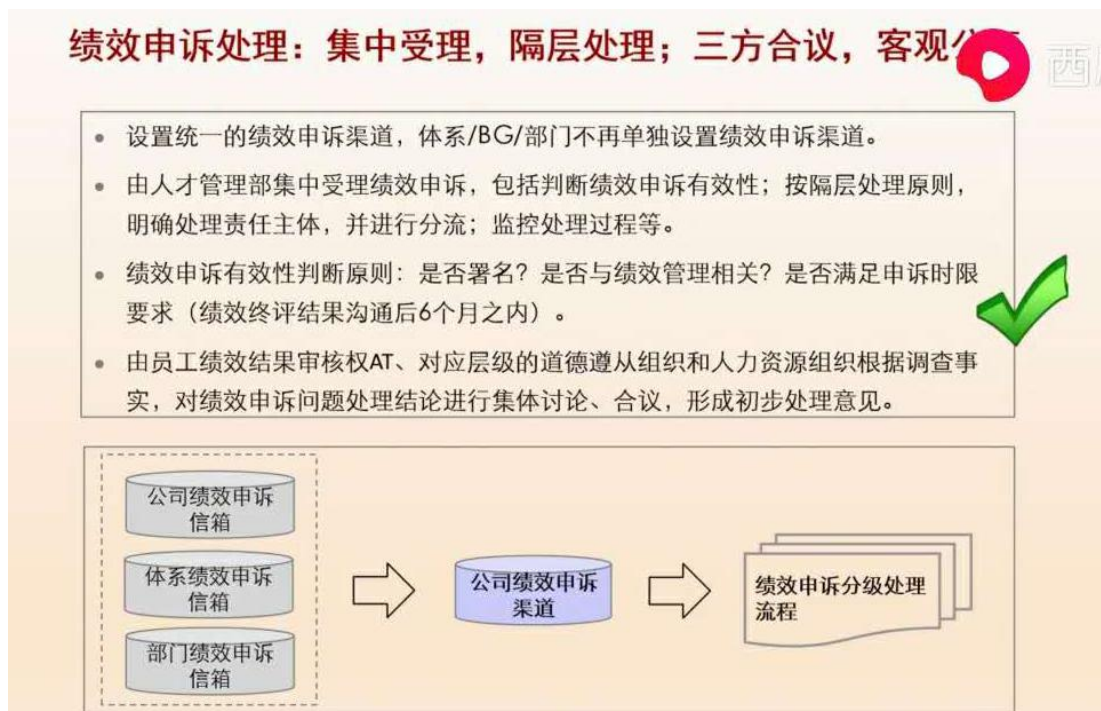
首先建立集体评议组织，参会人员包含：总经办人员、人力资源部人员、团

队副总人员，另外需要制定一个规则，如何进行比例分布，如何评议两端，那些是好的，哪些是差的，另外跳变得情况要进行说明。同时 HRBP 要协助集体评议团队成员澄清各自的角色和职责，支撑集体评议运作，在评议过程中，确保集体评议程序的客观公正，符合公司的政策和导向。

华为这么做集体评议有它自己的道理，华为公司很多员工是来自 985/211 名校的博士生、硕士生，都是高智商人员。如果简单的从上级压到下级的话，可能不利于他们的积极性，同时管理难度也比较大，所以实行集体评议就是为了加强对高智商员工的管理。对于简单的制造业、劳动力产业可以在集体评议上松一点，上级对下级的管理严一点，可以学华为，但是没必要照搬。

14.3.3 绩效申诉处理

绩效申诉处理原则：集中受理，隔层处理；三方合议，客观公正



华为的申诉渠道有：公司绩效申诉信箱、体系绩效申诉信箱、部门绩效申诉信箱，最后是通过公司绩效申诉的渠道，变成绩效申诉分级处理流程。

具体处理方法：

- 1、设置统一的绩效申诉渠道，体系/BG/部门不再单独设置绩效申诉渠道。
- 2、由人才管理部集中受理绩效申诉，包括判断绩效申诉有效性；按隔层处

理原则，明确处理责任主体，并进行分流；监控处理过程等。

3、绩效申诉有效性判断原则：是否署名？是否与绩效管理相关？是否满足申诉时限要求（绩效终评结果沟通后 6 个月之内）。

4、由员工绩效结果审核权 AT、对应层级的道德遵从组织和人力资源组织根据调查事实，对绩效申诉问题处理结论进行集体讨论、合议，形成初步处理意见。

这个申诉流程大家可以借鉴，但是基本来讲和一般企业的申诉流程差不多。可能有些企业采取月度绩效申诉，反馈的时间没有华为久，华为终评结果的申诉是 6 个月内都可以，一般企业按照月度来评的话就是 2-3 天的时间，或者一个星期的时间进行申诉。

以前可能通过信箱，通过绩效的信箱去投诉，现在在钉钉上或者其他的软件上都有这种绩效申诉的流程，能够汇总的比较好一点。在做绩效申诉有效性判断的时候要跟华为学习一下，是否署名？是否与绩效管理相关？是否满足申诉时限要求？这个相信大家在管理制度中都会有所体现，作为参考就可以。

14.4 绩效考核要不要做强制性分布？要不要末位淘汰？

强制性分布是用一把“筛子”做选择，有一点机械和教条了。考核的强制性比例，会导致内部的过度竞争，和合作氛围的淡化。绩效管理既要有一些统一的标准，又不能搞大而全的统一的标准，可以针对不同部门、不同地域，搞一些一国二制。只有坚持实事求是，考核才能真正帮助创造价值。绩效考核，不能搞一刀切。

关于绝对考核和相对考核。相对考核是用来管理干部和选拔“将军”的，目的是寻找好的“火车头”。强制性分布和末位淘汰，就是一种相对考核，做的是横向之间的相互比较；对于一些文职岗位，一些专业岗位，可以不用相对考核，不搞大排队，可以实施绝对的考核，绝对考核是一种基于标准的考核，是一种基于能力的考核，是一种基于实际工作和项目胜任能力的考核。做什么，考什么；需要什么样的素质与能力，就考核相应的素质与能力。

任正非说，“末位淘汰制”是他在华为发明的，他在年轻的时候看到西点军校考核制度很好，就在华为全面实行，早期发挥了作用，但后来发现这个机制越走越僵化。现在需要改变，允许一部分部门可以采用绝对考核制，就象专业晋升制度一样，谁有本事，谁都可以晋级，拿到专业证书。

14.5 到底是考核结果还是考核行为？

要区分领导和员工，二者的责任是不一样的。领导要对发出的命令承担决策责任，对结果负责；普通员工只对命令执行的符合度负责，承担执行的责任，要对行为负责，而不是对结果负责，这就减少了沟通成本。领导考核结果，员工考核行为。总之，把决策和执行尽可能地分开。比如，京广线上的高铁运行，操作工的责任，是不折不扣地执行命令，只需要针对指令执行其操作就行，而不需要承担高铁运行的安全性与准时性的责任。对员工考核战略和大结果，是一种高雅的形式主义的表现。

干部采取相对考核，是为了选拔人才；员工采取绝对考核，是为了岗位的胜任力。

对于专业技术人员，要不断考核，要多考核，目的是促进学习和成长。对专业技术人员的考核，只有一个达标线，只有合格或不合格，不搞僵化的淘汰，也不设淘汰的比例额度。

华为任正非过冬二大策略：一是加强绩效管理的合理性与规范性；二是提升战略领导力，即增加土地的肥力。光喊今年的冬天有点冷没用，最终还得自己找棉袄。

第十五章 华为的绩效激励到底有什么不同？

华为公司激励的精髓，可以概括为一句话：以战略为导向、基于价值贡献、以奋斗者为本的多元化激励机制。

我们从四个方面分别介绍。

15.1 以战略为导向

柯达胶卷发明了数码相机，最后却被以索尼为首的数码相机厂商给打倒了；诺基亚发明了智能手机，却被以苹果为首的智能手机厂商给打败了。

他们在技术战略方面似乎都没有什么问题，为什么最终陷入失败呢？

最直接的问题在于激励机制设计的不合理：

固有的预算和考核机制无法调动员工的积极性，成熟的业务团队没有发展新产品和开拓新市场的动力；新业务发展初期没有太多经济利益的贡献，新老业务有潜在的利益冲突。

反观华为，任正非特别重视战略分钱，在资源投放上高度聚焦战略。

一些当期并不能产生直接经济贡献，但对公司持续发展的战略意义重大的业务，往往会为这些战略贡献设置单独的激励机制，包括干部晋升、配股、专项奖等。

譬如说升官和发财，在华为二者往往是分开的。

假如你刚好被派到一个土壤肥沃的市场上去，这个地方原本经营的很好，有着雄厚的积累和品牌的影响力，你能够为公司创造当期的经济效益，能够获得比较多的奖励。

另一方面，在这样的成熟区域一般很难有大的作为，缺少突破性的战略贡献，所以在这个市场上很难得到提拔。

如果被派到一些新的区域，一些被称为盐碱地的市场或者竞争对手主要的粮仓市场，在这些地方即便没有显著的经济利益，但是只要你能攻破一个口子，拿下一个山头项目，往往能够得到火线提拔。

但提拔并不意味着当期可以分到很多的奖金。

这就是这么多年以来华为在中国区的干部一直提拔较慢，海外地区的干部提拔速度较快的原因。

所以任正非主张，根据当期产量多少来确定经济贡献，跟土壤肥沃的改造来确定战略贡献。

两者要兼顾，没有当期贡献就没有奖金包，没有战略贡献就不能提拔。这也是华为多样化激励体现出来的精准激励的一个表现。

15.2 基于价值贡献

要理解价值贡献首先要理解标准。

高效地完成工作的人群，他们是一般的价值创造者。

而资本体现为一种投资行为，华为公司将他定义为一般的价值创造要素，而不表现为一种独特的资源。

这种要素获得合理的财务回报即可，不会让他得到超额的回报，不会像西方企业追求股东价值的最大化。

在上述定义基础之上，华为的奋斗者就是基于价值创造、价值评价和价值分配的闭环来打造“以客户为中心，不与客户争利；以奋斗者为本，不让奋斗者吃亏”的奋斗者的文化。

15.2.1 华为的价值评价

华为围绕这个价值环，以价值评价为支撑实现价值的良性循环。

华为的价值评价有一套相对完整的体系，包括：

基于员工的 PBC 和 KPI 的绩效管理体系；基于职位描述与评价的职位管理体系；基于能力、态度和关键事件的价值观评价体系；基于组织绩效目标评价的年终述职制度；基于能力、绩效、素质、品德的干部评价体系。

以上多维度的价值评价只是评价的工具，最后还是要落实到对某个具体人的评价。在员工贡献评价中如何保证评价的相对客观呢？

华为把对人和对事的评价是分离的，并且其运作机制从某种意义上来说是相互矛盾的，这也是它的独到之处。

比如对人的评价，华为的主张宜粗不宜细，要用曹冲称象的方式来评价人，不能用显微镜的方式来评价。

对事情的评价，华为的主张是宜细不宜粗。

所以在华为内部对人和对事的评价是分别由 AT 团队和 ST 团队来分开来操作的。

AT 团队是来自于 ST 团队的核心成员，主要负责对人的评价与决策，包括调动、晋升、薪酬调整、配股等。大家简单理解 AT 团队有点像政府部门或者国有企业的党委班子，他们主要是评价人，不负责具体的经营管理。

华为的 ST 团队是负责经营管理的，所有业务层面的讨论与决策均由 ST 团队进行操作。

管人的 AT 团队的决策机制是从众不从贤，它是民主集中制；而管事的 ST 团队的决策机制是从贤不从众，是首长负责制。

我认为这样的安排是非常科学的，因为对人的评价特别的复杂，不容易把握，需要由集体来决策，同时也可以避免任人唯亲、拉帮结派。

华为 AT 的这种决策机制，确保了华为的价值评价机制的有效运行，使得华为基于价值贡献的多元化的激励机制能够起到持续激励的效果。

15.2.2 华为的价值分配

华为的价值分配有两个基本的机制：获取分享制、评价分配制。

这两个机制在某种意义上是互相对立、互相补充的。

1) 获取分享制

比如针对成熟和稳定的业务，按照业务单位、业务单元给公司创造利润的多少，遵照多劳多得的原则，以奖金的形式进行分配。

但是获取分享制往往解决不了没有经济效益或者当期没有经济效益，暂时无法评价经济效益的业务场景，比如新的业务、新区域或者中后台部门等等。

2) 评价分配制

比如对一个短期很难打开局面的市场，如果基于销售业绩或者基于利润贡献来进行分配，显然有失公允。

评价分配制会提前设定一个基准的奖金包，平衡瘦的市场和肥的市场，并基于这个基准的奖金包再设置一些关键的考核事项进行适当的调整。

华为提出激励方案设计的基本导向就是“一国一政”，每个国家的情况不一样，激励方案就不一样，这就是基于价值贡献的原则设计的有针对性的激励方案。

15.3 以奋斗者为本

相信大家都听说过华为的奋斗者文化，华为公司是如何定义奋斗者的？华为把员工分为三类。

第一类是普通的劳动者。

在华为他们是十二级以下的员工，这一部分员工适于《劳动法》的管理体系，享受劳动者的各种权益，包括法定的假期、加班工资、带薪年假等。

针对普通的劳动者华为保证他们的收入达到或者是略高于市场平均水平就可以了。

第二类是一般的奋斗者。

对应杰克·韦尔奇的活力曲线，一般奋斗者大概是处于曲线中段的这部分人，他们大概占全体员工的 60-70%左右。

这部分员工尽管也有着奋斗的倾向，但他们不是积极的奋斗者，更多会期望每天下班之后能够按时回家，能够尽可能地保证自己的业余生活。

通过衡量，华为只要确信他们的输出和贡献大于公司所支付给他们的成本，就可以继续留用，华为也会保证他们的报酬略高于市场水平。

第三类人就是华为公司所倡导的真正的奋斗者。

他们愿意放弃安逸的生活，愿意为了自己的使命追求，放弃各种假期，放弃加班费，他们是华为公司核心的奋斗者，是华为的中坚力量。

华为会将奖金的分配、股票激励、晋升和成长的机会优先向他们倾斜，保证他们有丰厚的收入，并达到业界最高的收入。

15.4 多元化激励

基于人性的复杂和多元化的场景，华为公司设立了非常丰富的激励方式。

《华为基本法》第 18 条也明确规定：

华为可分配的价值主要包括组织权利和经济效益，分配的形式不仅仅是金钱或者经济利益，还包括发展的机会。

也就是说除了工资、奖金、医疗保障之外，还包括股权、分红、退休保障，以及其它的一些人事待遇。

国内很多企业激励员工方法除了用钱还是用钱，最后容易导致员工斤斤计较，一切向钱看。

华为的激励方式非常灵活多变，我们叫做多元化激励，主要体现在如下五个方面。

第一，多重

员工的经济收入包括工资、奖金、分红、专项奖金、补贴等等多重结构。

第二，多次

华为的分配包括月度的分配，也包括季度的绩效奖金、年度的奖金，甚至包括跨年度的 TUP 和一些不定期的专项奖。

第三，多种

激励不仅对应到金钱，还包括到荣誉、晋升、认证资格，以及一些成长的机会。

第四，多人

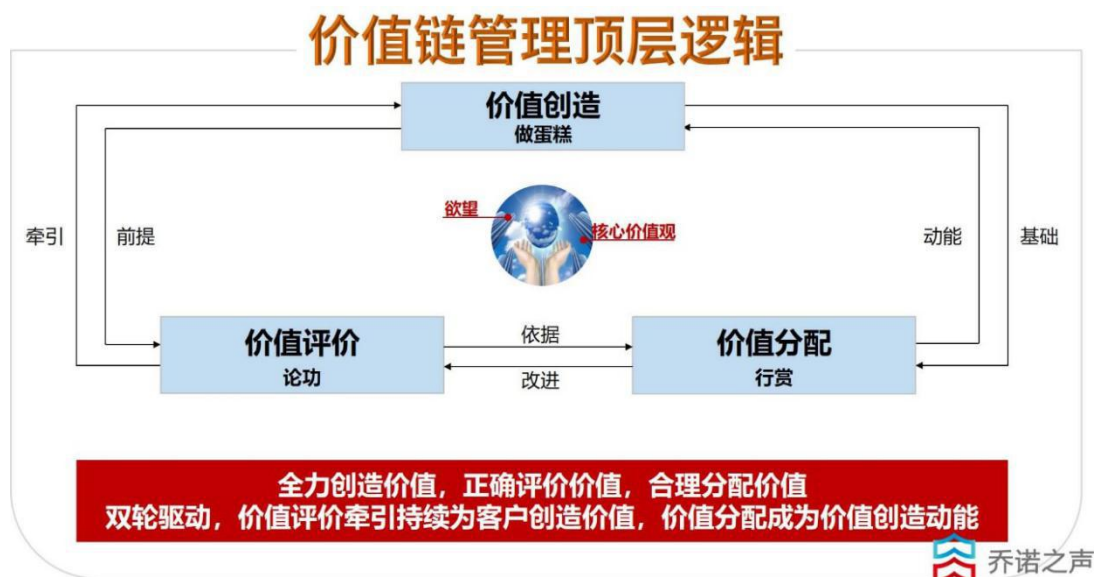
华为的分配和激励方式会尽可能覆盖到大部分员工，比如华为内部有一个非常有名的荣誉奖叫明日之星，基本上会覆盖到 80% 的员工，尽可能激发到每一个人，营造人人争做英雄的氛围。

第五，多场景

华为的业务非常复杂，成熟的业务、新的业务、战略任务，有老红军（老员工）、新四军（新员工），在不同的业务场景下不同的激励方式来匹配，尽可能做到精准激励。

第十六章 华为绩效管理方法与工具

16.1 顶层逻辑篇



价值管理的主要路径



16.2 价值创造篇

华为的价值创造，就是为客户创造价值

客户是我们生存的唯一理由

产品发展路标：客户需求

以客户为中心

价值评价尺度：有效服务客户

组织流程建设：方便与客户做生意

及时、准确、优质、低成本
四个要素同时满足，才是真正以客户为中心

乔诺之声

华为认可的绩效：为客户创造价值

组织绩效管理确保经营要素与客户价值主张的一致性，以客户为中心

华为为客户的成功

收入增长

利润增长

...

用户增长

份额增长

帮助
客户

华为为客户创造价值

解决方案击中了客户的问题或痛点

解决方案具有比较竞争优势

改善客户未来获取价值的能力和价值体验

增加客户的客户整体拥有价值

降低客户的客户整体拥有成本，提升客户的价值感知

保障客户长期价值

驱动
华为

经营要素

机会

增长

投入

回报

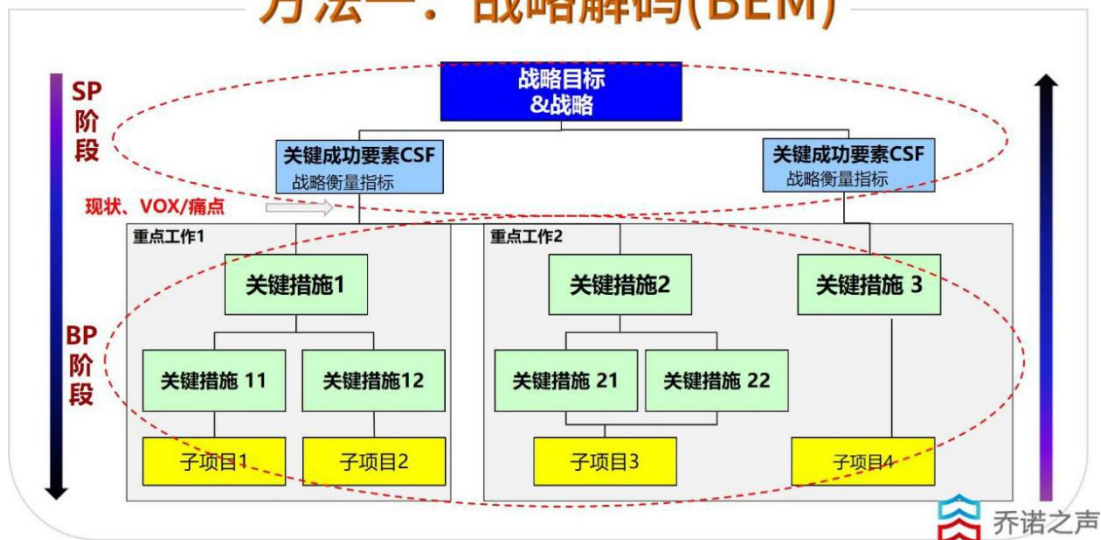
效率

风险

客户价值
需要哪些
价值创造的
关键活动来承载

乔诺之声

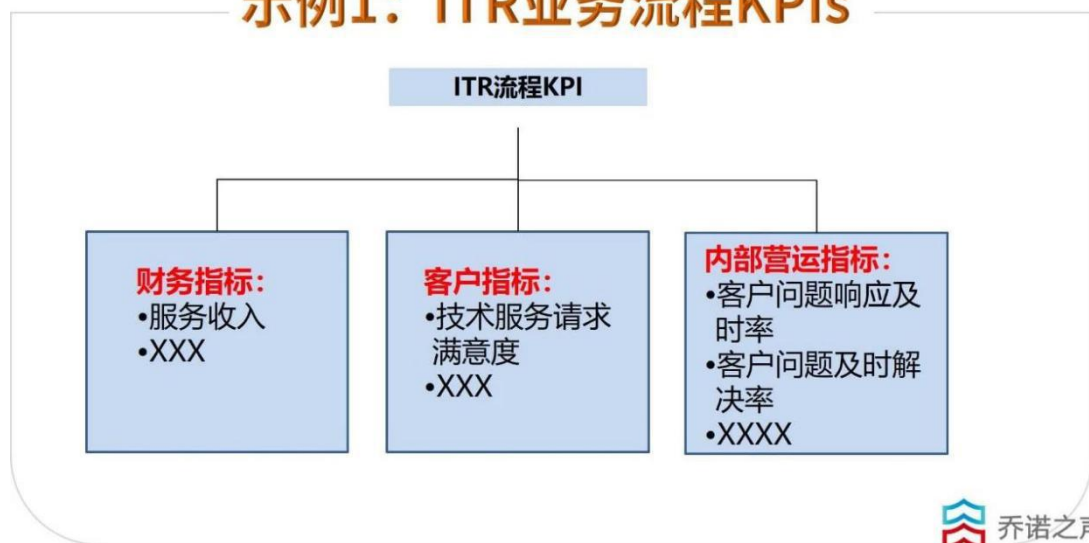
方法一：战略解码(BEM)



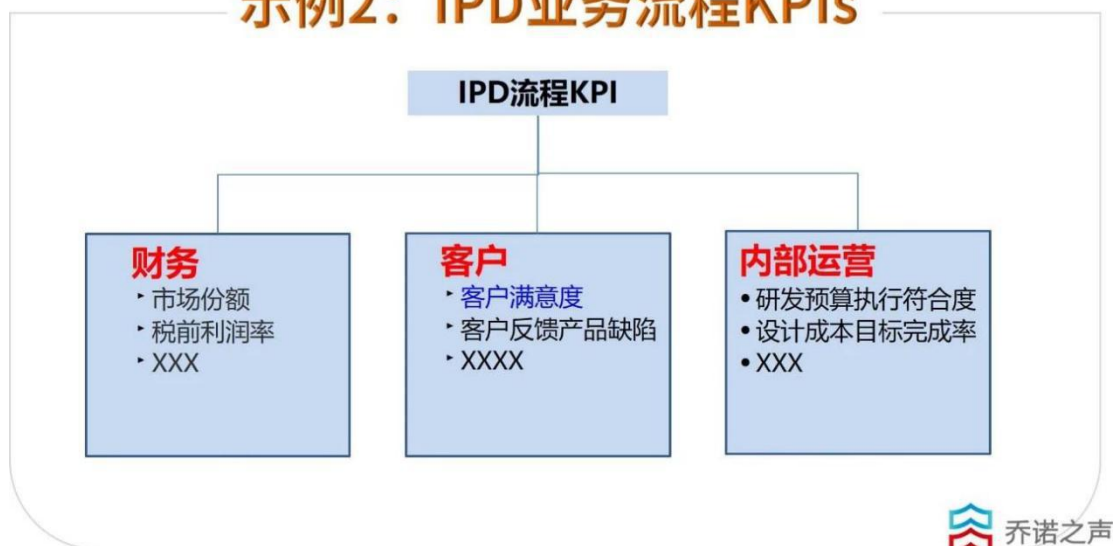
方法二：高绩效组织建设 (OTB)



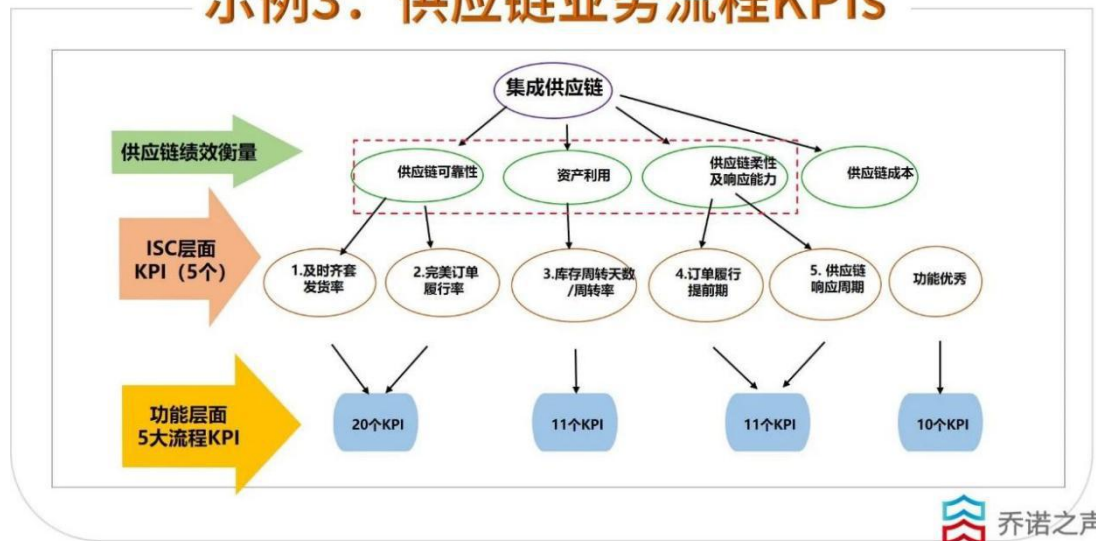
示例1：ITR业务流程KPIs



示例2：IPD业务流程KPIs



示例3：供应链业务流程KPIs



乔诺之声

16.3 价值评价篇

组织绩效管理 ——公司及主要部门的KPIs

指标	201X年预算目标
销售收入	XX亿美元
市场份额	XX%
利润	XX亿美元 (或XX%)
回款	XX亿美元
工资性薪酬占比	XX%

机构KPIs

产品线KPI	销售部KPI	服务部 KPI	生产部KPI
销售收入	销售订货	销售收入	发货额
新产品销售比重	销售收入	服务成本率	制造毛利率
制造毛利率	市场份额	初验按时完成率	初验按时完成率
XX	制造毛利率	回款	XX
XX	税前利润	XX	XX
XX	XX	XX	XX
XX	XX	XX	XX
XX	XX	XX	XX

乔诺之声

个人绩效管理

——例2：当期指标VS中长期指标

指标类型	定义	公司KPI示例
当期目标	在当年内能完成，且对未来几年没有直接影响的指标，是当年活动在当年的体现，通常反映当期经营成果。	订货、收入、利润、现金流、回款、费用率、资产负债率
中长期目标	反映企业创造未来价值的能力的指标，且这些指标的改善往往需要管理层付出2年及以上的努力。	- 毛利率：销售毛利率、制造毛利率 - 投资回报率ROI - 运营效率：ITO、DSO、DPO - 产品和服务的质量 - 市场格局与份额 - 组织效率：人均效益、劳动投入产出比、员工敬业度、团队协作度 - 流程变革成熟度 - 领导力 - 客户满意度 - 预研和创新：长期投入比重：研发、预研、战略市场 - 风险管理：打分审计得分

备注1：*****

备注2：*****

乔诺之声

个人绩效管理

——责任结果导向



- ◆ 绩效管理基于岗位责任贡献，即关键结果和实现关键结果的关键行为
- ◆ 茶壶里的饺子，我们是不认的

乔诺之声

个人绩效管理

——个人目标呈现方式-PBC



乔诺之声

16.4 价值分配篇

工资包管理

——导向

人力资源改革最好的结果：

减人、增产、涨工资

- 优秀人才引入
- 优化人员结构

精兵

多分钱

- 获取分享机制
- 快速晋升

增产粮食

- 提高产品竞争力
- 扩大市场份额

乔诺之声

工资包管理

——工资性薪酬包弹性管控

财务约束
(E/R, E/CGP)



E/R, E/CGP

业务需求、效率提升
(业务基线、业务量预算、定岗定编)

自我管理、自我约束

- 牵引业务增长
- 牵引提升效率
- 进入节奏
- 人员结构优化
- 加薪节奏

薪酬包超管控

- 冻结调薪
- 冻结进入
- 扣奖金

□ 思考与分享：这样管控有什么优点与风险？

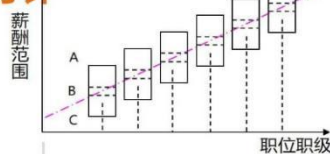
乔诺之声

工资包管理

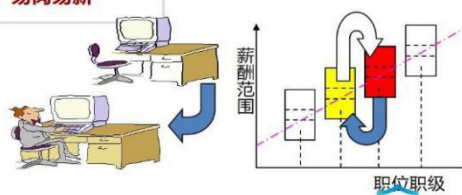
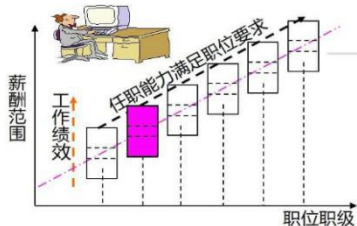
——工资管理十六字方针



- 工作能力
- 为客户解决方案复杂度
- 客户与团队应负责任



以岗定级，以级定薪
人岗匹配，易岗易薪



乔诺之声

奖金包管理

——奖金分配的共同价值观

奖金激励原则：奖金激励体现得是责任、绩效和贡献，多劳多得

1、奖金是挣来的，不是必然的；

奖金是由公司经营情况、组织绩效和个人绩效共同决定的

2、奖金是变动的，不是固定的；

在公司经营好时，不同的组织绩效的奖金有差距

在同样的公司经营情况和组织绩效下，个人的奖金根据个人不同的绩效结果会不同



奖金包管理

——获取分享制

总奖金包 = $\sum$ 系数 n × 组织绩效结果 n



说明：考核业绩体现公司战略导向
(产品系数、难度系数等)



第十七章 任正非在个人绩效管理优化工作汇报会上的讲话

华为对目标管理和绩效管理的思考其实并不复杂，抓住其核心点，根据企业的实际情况围绕这些点慢慢深挖和扩展，完全能比较快地取得成效。

制定目标和绩效评价的两个考量维度，一是“多产粮食”；二是“增加土地肥力”。多产粮食，是业务目标，可定义的主要内容包括：销售收入、利润、优质交付、提升效率、账实相符、五个一，考量的是当期业绩；增加土地肥力，可定义的主要内容包括：战略贡献、客户满意度、有效管理风险、流程及手册建设、组织及团队建设，考量的是支撑企业长期发展的能力和资源建设。

如果能紧紧抓住这两个关键维度，就能判断企业各项事务的重要程度，目标就能聚焦，不会因为捡了芝麻丢了西瓜。还有，不管是做 KPI，还是 OKR，始终不要忘记目标所关注的本质内容，不能陷入某个/某些指标，最终走向绩效主义。

对于企业管理来说，什么是企业的关键资源？任正非的定义是：优秀的员工（各级骨干+英雄+领袖）+合理的作战队形。

这个定义非常清奇，但让人豁然开朗。

《战争论》对领袖的定义：“什么叫领袖？要在茫茫的黑暗中，把自己的心拿出来燃烧，发出生命的微光，带领队伍走向胜利。战争打到一塌糊涂的时候，将领的作用是什么？就是用自己发出的微光，带领队伍前进。”

而英雄是个人冲锋，攻打上甘岭的；骨干是集团军作战，登陆诺曼底的。

什么是合理的作战队形？首先是人的组合，华为的定义是“主官+职员+专家+新兵”，其次是作战的策略和规则，是用海豹突击队？还是斯巴达方阵？

而最终绩效的落实，是衡量客户价值创造的贡献结果，不是指标的过分解读，否则容易走向僵化和形式主义。

任正非于 2018 年 10 月 26 日在“个人绩效管理优化工作汇报会”上所发表的讲话内容，非常简炼地阐述了华为绩效管理的核心思想。

以下为讲话内容：

任正非在个人绩效管理优化工作汇报会上的讲话

过去公司人力资源对标功能组织建设，逐渐脱离作战系统，建立了自我封闭体系，成了落后于业务发展需要的体系。人力资源是主战部队的助手，作战需要资源，人力资源要对资源负责任。什么是“资源”？就是优秀的员工（各级骨干+英雄+领袖），以及合理的作战队形。所以，人力资源体系一定要改革，HR 要注重绩效管理、组织激活、领袖选拔、英雄评选，其他事务性工作（如签证、人事……）应该逐渐剥离出去，不能抓了“芝麻”，丢了“西瓜”。我们要坚持三条管理方针：坚定正确的政策方向、稳定适用的人力资源考核模版为基础的应用、灵活机动的战略战术（一国一策、一品一策……的考核评价机制，以及环境突变的临时考核机制）。以前做得好的方面也要继续发扬，使我们的管理机制变得坚定正确、灵活机动，一切向“作战”靠拢，所有形式主义的不增值管理都应该消亡。

17.1 以“多产粮食”和“增加土地肥力”为目标，当前人力资源的战略重心是解决绩效管理的合理性和规则性

人力资源部管规则，首先要集中精力解决绩效考核的合理性和规则性，这是你们当前的战略重心。绩效管理有几个优化点：一是，坚持以责任结果为导向，“产粮食”的结果是可以计算出来的，占比多少，例如 70%；二是，强调战略贡献，“增加土地肥力”是评议出来的，按微软萨提亚的那三条，相关部门也

要投票的，占比多少可以探索，例如 30%，这一部分我们目前还做得不好；三是差异化管理，不做一刀切。

17.1.1 组织绩效管理与业务结合，利益问题用“包”的方式来解决，人力资源部提供考核方法和工具，授权给各级作战团队和他们的干部部去考核

第一，人力资源部可以利用虚拟考核报告来计算出某国的初始薪酬总包。可以根据过去三年该国的薪酬包平均值作为基数，形成薪酬总包的基础值。第二，再计算该国的艰苦系数、困难系数，确定调整值；战争补贴在战争结束了，就要关闭。第三，再算上整个公司的通货膨胀系数把这个系数也给它，（比如可以按公司年收入与薪酬包的关系来计算出膨胀系数），这样就得出一个该国薪酬总包的总值。基于薪酬包总值的边界，授权作战团队发挥主观能动性，自行去评价，可以绝对考核，也可以相对考核。我们要摸索优化，例如，终端的 26% 分配，能否一定五年。我们一定要坚持贡献面前人人平等，为价值评价基础。当然，对贡献的注释，可以讨论细化与 PK。

小国加强了“全科医生”队伍建设，就可以减少人员编制。带来的效益改进不只是减下来的工资和成本，还要包括减掉人员持有的 TUP 收益，而减掉的公司股票收益也要纳入对该国的改进成绩评价，即使人员调到其他部门，也算是减下来了。

有人问“如果组织经营结果不好，主官有没有可能会有好的绩效结果？”回答是：“肯定没有！”。但是这个主官可能是优秀的，就先边缘化到战略预备队中去，重新接受挑选，剃了头去冲锋，证明他还是一条好汉，再组建队伍去冲锋作战。例如，李云龙、向坤山、史耀宏就几下几上的，是金子总会发光的。我们不会为了一个人，畸化了的考核导向体系。当然，这个人可能受冤枉了，但既不关“监狱”，也不“杀头”，到战略预备队重新成长，有何不可以呢？重新爬起来再战斗。

17.1.2 个人绩效管理坚持责任结果评价导向，以促进“为客户创造价值”、“相互协作”、“差异化管理”为优化重点

微软总裁萨提亚对员工提的三个问题很科学，值得我们学习。“我如何利用公司已有的成果提升个人或团队工作效率？你自己做了什么？你帮助别人或团队做了什么？”，我认为可以作为考评改进的参考标准。在结果中，不要过多强调个人贡献，就讲你对团队的贡献，最重要是整个团队在进步。就像“全营一杆枪”一样，团队内可采用绝对考核方式，让他们的项目经理去分配。第二，战略贡献还包括协同，这30分包括协作部门对你的评价、下级给上级打分。当然，主官和普通员工的考核比重应该不一样，高级主官可能70%是战略贡献、30%是当前结果。主官一定要牵引公司前进，领袖就是以战略方向为中心。如果没有战略思维，就不是主官，他可以退成主管，抓事务性的日常工作。

个人评议也有方法论。比如，我们号召每个员工都站在走廊上讲自己的学术报告，演讲的过程中，不仅是在激发自己，也带动了别人走向更加开放。如果他讲的话不符合事实，大家就会发表意见，评价会更加实事求是。越开放，越实事求是，我们的度量衡也掌握得更清楚。又如，每个员工都可以自己建立自己的工作档案，多次复盘就是不断建模，这样他对自己的正确评价也建立起来了。

17.1.3 绩效管理不能僵化教条，不能形式化。

第一，考核的绝对化，就是僵化；考核的强制比例，会导致内部过度竞争、合作氛围淡化。所以，绩效管理绝对不能搞统一的标准，不同部门不同要求，不同地域不同要求，干什么考核什么。只有坚持实事求是，我们的考核才能创造出价值来。为什么我认为员工不要以年龄划界？有些老员工也很厉害，为什么不晋升？我们公司需要总讲年轻，是教条主义，就会打击一批踏踏实实做事的资深专家和员工。

过去我们的绩效管理过于僵化教条，用一把“筛子”把 18 万员工标准化了，基层的活力还没有完全发挥出来。公司大到一定程度，有些南郭先生就掌握了行政权力，带来的后果就是更加僵化，因为只有僵化，他才好管理。

第二，绩效管理也不能形式化。以前听说文员每天都要写日志，她就在主管周边工作，日常工作成果都能看见的，为什么要把精力用来写日志呢？当年市场系统要求写日志，是因为市场人员撒得很开，管理体系跟不上，所以通过写日志来看看一个远在天涯海角的人是不是在真正做事，做的事是否能让公司存活。随着代表处的组织建设越来越完善，我们不强调写日记，而强调要写案例、写认识。过去看不见，所以要求写日志；现在看得见，为什么也要写？这就是浪费了我们作战的宝贵“弹药”。

当然，虽然我们现在的人力资源机制还缺乏创新动力，但至今没有混乱，这也是伟大成绩，现在我们就是要在不混乱的基础上，增加活力。

17.2 将来相对考核最主要用于管理干部，选拔“将军”。我们要允许一部分部门和岗位实行绝对考核，激发活力，加强团队协作

个人绩效管理有两个作用，一是对过去责任结果的评价，二是对未来努力进取更要有牵引。“末位淘汰制”是我发明的，我年轻时看到西点军校考核制度很好，就在我们公司全面实行，早期发挥了作用，但后来这个机制越走越僵化。现在我们要改变一下，允许一部分部门可以采用绝对考核制，但是要逐步推行，不急于大规模变化。有些小部门可以自愿选择是否采用绝对考核，只要完成任务，就给相应额度的薪酬包和奖金包，自己内部去分配。

17.2.1 我们要把职员系统单列出来，走绝对考核的道路

职员每三年考核一次对本职岗位的认识和理解，他要晋升就要去接受更上一级考核，干什么考什么。更不需要考核对于公司战略的理解，泛战略考核是对人力的浪费。职员体系要像高铁运行一样保持高速的日常运作，京广高铁途

径几千个审查点才能到广州，但都是无接触的监管，只要核对几个命令是符合的，就按钮操作。主官对发出的命令承担决策责任，职员对命令执行的符合度承担责任，而不是对结果负责，这就减少了沟通成本。如果总在沟通，一是延误了时间，大量资金占用，二是增加了人力编制，没有必要。

相对考核是为了挤压“火车头”的管理方式，非“火车头”为什么必须要打 C？有些部门每个人都干得好，还提心吊胆，不知道今年的 C 会落到谁头上；有些本来很优秀的员工，生完小孩回来没有岗位，就被末位淘汰了；有些岗位不是作战部队，为什么要这么大的新陈代谢？我们不能为了僵化地在挤掉一个人，搞得每天都人人自危。海外有位炊事员每月总收入 3 万多元，他在那里干了 14 年，尽心尽责，做饭真的好吃。我们鼓励这样，如果给炊事员相对考核，能考出“将军”来吗？考不出来。因为他永远不具备将军的底料，这就是人力的浪费。

17.2.2 专家要循环成长，不断考核和考试，逐渐将优秀员工快速选上来，不合适的，就随之边缘化了

如果想做专家，那你就去“烙饼”，反复考，毫不留情，专家一定要保持贡献增值。如果考不过，贡献达不到，职级就要降下去。专家的循环不能叫末位淘汰，他们是直接作战队伍，考核只有一个达标线，但没有僵化的淘汰额度。

17.2.3 将来相对考核最主要用于管理干部，选拔“将军”

行政干部一定要珍惜机会、尽心担责，每年必须要淘汰一部分行政干部到战略预备队去，重新找岗位。如果到内部人才市场，18 级的干部只能再找到 17 级的岗位，那职级就降到 17 级，工资、股票也要降下来。这样大家才会珍惜在岗的机会，不能去混，这样带动队伍风气的改变。找不到合适岗位就回家待业。

17.3 人力资源体系要不忘初心，敢于自我改革和队伍“换血”。谋定思动，先试点改良，后分享扩展，用 2-3 年来逐步调整

未来 3-5 年我们强调要练内功，加强内部改革，一定要让整个改革和业务融合起来，一定要将作战的权力和运作重心下沉。首先从人力资源部自我改革开始，加强“经线”管理的同时，也要加强“纬线”管理。把人力资源改对了，再去改别人。但要谋定思动、逐步调整，避免因人员变动而导致过去良好的做法、经验和模板的丢失。

17.3.1 人力资源改革先抓几个试点，防止运动式的大变革

我一贯主张改良，不主张大变革。人力资源也要抓几个改革试点，进行解剖，不惜派重兵去。林彪当军委主席以后，在一个连队待了半年，做什么？研究炊事员要有几把铲子、几口锅、多大的锅；理发员干什么，墙上挂钩要有几个；一个班应该有几个人，配置的武器是什么……。做出白皮书以后，才到北京召开中央军委工作会议，三个人一个组，四个组一个班，三个班一个排，三个排一个连，三个连编成一个营，三个营编成一个团，三个团编成一个师……。军队没有汽车，就骡马化，到处都是军马场，养马来建立中国军队，这就是深入基层调研的搞改革。六、七十年代军队也是最好的。

17.3.2 人力资源体系要率先自我革命，从而去团结所有人，形成公司的价值体系，带动整个公司革命

第一，人力资源内部首先要加强基础模板考核。我们一定掌握好工具再去管理，例如学会用螺丝刀才去做电工；学会扳手才去做管道工；学会用锤子才能去做铆工……。人力资源干部、干部部的干部不会用模板，那就是只会喊口号。其实我们人力资源有很多好模板，所有 HR 都要学习，把模板用活。以前把模板用僵化了，是我们掌握和应用的问题，不等于模板是错误的。如果不掌握模板就去考评，纯粹是糊涂官论糊涂事。带模板去帮助 AT 团队去加强组织的激活、绩效的考核、领袖的选拔、英雄的评选。HR 是做基本测评，领导的面谈、面试可以在此基础上进行综合测评。360 度考核应该是找英雄，而不是总去找缺点。

第二，HR 为业务服务，是业务部门的助手，必须要理解所服务的业务特点和实操场景。翻译部为了自己翻译得更准确，周末就去东莞装机实习，所以能听懂别人的技术语言。人力资源为什么不能走到这一步呢？我去海外代表处调研，发现大多数 HR 都没去过站点，周末也没去过。关起门来 HR 有什么价值呢？人力资源要好好地自我批判，不折腾自己怎么能新生呢？

第三，人力资源队伍不能封闭自我循环，要打开边界。除了通过内部考核选拔出优秀 HR，还要加强包括对西方公司高级人力资源人员的获取录用，也鼓励公司内部优秀员工毛遂自荐。对于考核暂时不合格的 HR，如果还想继续上岗，要尽快去自学补课，你也可以杀“回马枪”来考核，但是必须要达标。

17.4 改进面试方法，不拘一格获取优质人才；建立适用不同场景的人才内部流动机制，按贡献管理好个人职级评定

17.4.1 关于招聘调配

第一，现在招聘管理最重要是提高面试水平，要向西方公司学习。每个应聘者可以先用半个小时讲讲自己的学术报告，而且要经过五轮面试。每个人都有不同的优点，我们不能简单拿个标准筛子去评价。面试后当场决定结果，包括薪酬，他不接受，还可以协商，听应聘者的申辩。

第二，随着业务规模增长，适当的人力增长是允许的，也不要过于僵化。比如，对于优秀留学生，在当前新的人才转移时期，可以拿出特招指标来专门审批；对于优秀外包员工，今年可以适当给与指标，从外包员工中录用一部分（3000 名）优秀人员；对于高端人才招聘，不受指标限制。我与北俄罗斯科学院长会面时，他带来了一位很厉害的激光科学家，两个月以后，美国航天航空局不仅把她挖走了，而且办完了所有手续，这就是美国对人才的获取政策。目前华为公司的人才获取政策还比较落后，我们要积极改进。

17.4.2 关于人员流动

第一，人员合理流动是必需的。这项工作将来应该是人力资源和总干部部一起来落地。原则上中、基层员工尽快找到自己的突破口，高级干部要服从分配。对于整个流动的政策、原则、规则，由人力资源部和总干部部共同制定，以人力资源部为主；加强少量干部的流动环节，总干部部要发挥起作用来。我们要允许自由流动，人流动起来，才能发挥他的个人特性和特长，也容易让人保持激活状态。在流动过程中，可以找到他能最大程度发挥作用的岗位，可能就会在那里留下来努力奋斗。其实员工最容易转换工作内容的时期，是参加工作的前几年，这时要对标找到自己的贡献机会点，而当他上升到一定程度以后，转换就比较困难了。

第二，我们也要坚持实事求是，有些地区不要过分强调干部流动，可以原地提升前线作战单位的职级和待遇。比如西藏的“将军”是不适合上“航母”的，但职业通道就在这个地方，进行评定，不适合横向比对。所以，为什么不在西藏实行高职级制度呢？就像合同场景师的待遇可以与代表一样，不需要流动到其他地区，给他高职级和相应待遇。当然他也可以转到德国学习一、两年，不参加考核，能力提升后回来，这样几个人就能守住了一个西藏。西藏地方很大、站点很少，减少了总编制，总成本还降低了。

17.4.3 关于职级管理

第一，我们对个人职级的管理还是要严格严肃。我们应该对历史的功臣给予肯定，不要轻易抹杀他们的贡献与努力。但是员工也不能以功臣自居，然后“藏”在某个职级当“南郭先生”，为什么不可以回家去看书呢？学好了再回来应聘，二进宫嘛。我们要不断去测评优秀员工的绩效以及持续贡献的能力，快速使用他。

第二，员工的薪酬回报并不完全与他担任岗位的职级对应，比如 13 级的员工干得好，他当年工资加奖金的总回报可能拿到 21 级的水平。若他不光年度绩效结果好，还学习提升快，持续的提升自己的管理能力，那么他可能就会有承

担更重要责任的机会，个人职级就可能得到提升，走将军之路；这样他的工资高了，奖金可以少一些。若他暂不具备进一步担当重任的能力，那么他也已经获得了原岗位上的优厚奖金了。

17.4.4 关于领袖

第一，明确“先有鸡，后有蛋”这个政策。每个新业务要立项，首先要找到合适的业务领袖，一把手是最重要的。因为领袖是天然产生的，不容易找得到。对于一把手，关键看带领业务成功的潜力，资历、年龄不是最重要的选拔因素。

第二，在收购外部技术公司时，公司已明确要求千万不能辞退创始人。以前收购公司的创始人，可以再去谈谈能不能返聘。将来把这二、三十个人组合起来，加入到柏拉图研究院，这些人虽然技术不一定很精，但是创新思维很厉害，能抓住时代的脉搏，与他们“喝咖啡”，就会产生思想冲撞。（2018年10月26日）

第十八章 华为如何破解绩效激励四大顽疾

我们发现很多企业在绩效激励方面往往都会有四个方面的共性问题：

1、业务部门做完业务规划和战略规划后，如何将考核激励去跟战略做对接？如果缺乏战略和绩效的握手，就容易导致战略是一个方向，但考核牵引的又是另外一个方向。

2、很多企业只有个人绩效，没有针对部门的组织绩效。如果企业把组织绩效和个人绩效混为一谈，会导致战略难以落实到部门。

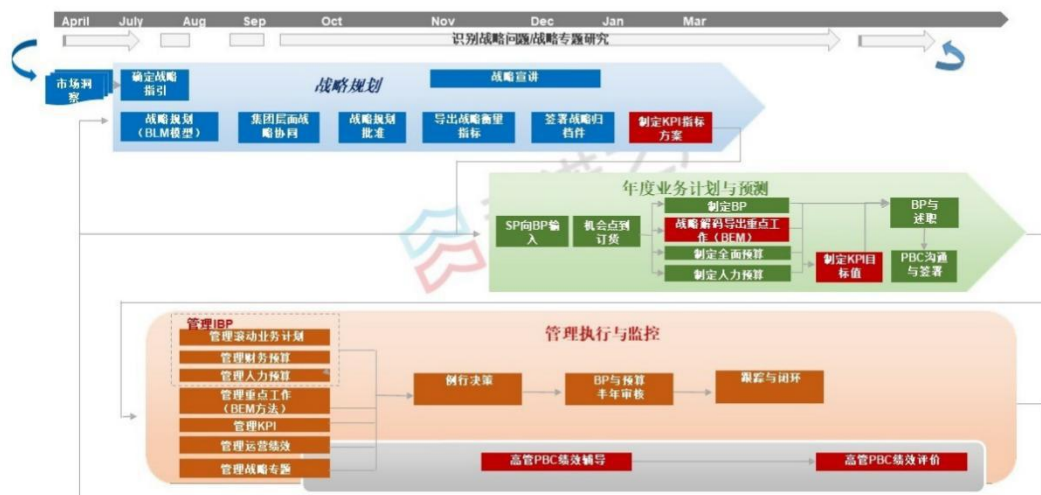
3、HR 在组织业务部门做明年的人力资源预算的时候，业务部门往往都喜欢申请很多的编制，导致 HR 要跟业务部在编制上做博弈。实际上，HR 对业务的理解肯定是没有业务部门那么精通，HR 部门肯定说不过业务部门，就会导致企业的编制失控，人效不断下降。

4、制定考核目标的时候，业务部门往往会进行目标博弈，比如说明年销售收入是增长 30%还是增长 50%？

本文将围绕这四个方面，把华为的一些做法和我们辅导企业的经验与大家做一些分享。

18.1 DSTe 流程和 BLM 模型/PBC 综合运用

华为绩效管理协同战略到执行 (DSTE)



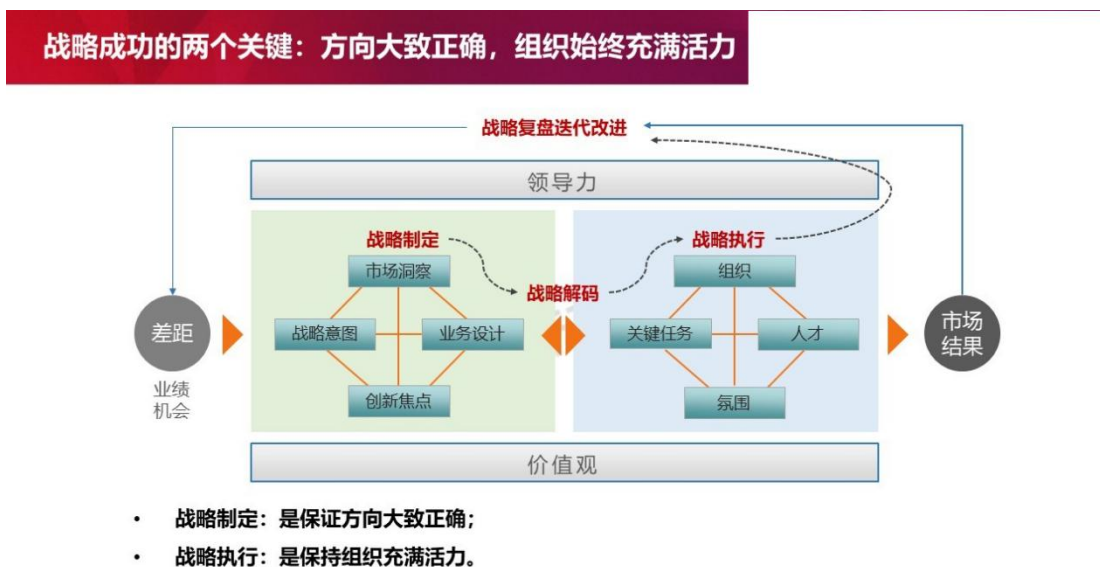
这张图的是华为的一个完整的战略到执行的流程。华为一共有 16 个一级流程，其中一条流程叫 DSTE。翻译成中文的话，就是从战略到执行，就是企业的一个战略规划的流程。这个流程里面包括三个部分：

第一个部分是识别战略问题和战略专题研究。这一部分从市场洞察到战略指引，再到战略规划，再到集团层面的战略协同。然后再是导出战略衡量指标，再到签署战略归档文件，再到制定 KPI 指标方案。

大家会发现在战略规划最后收尾的时候，有两个动作是跟我们的绩效是做接口的。第一个是导出的战略衡量的指标，第二个是 KPI 的指标方案。所以，在做中长期战略规划的时候，就要同步输出战略的衡量指标，并且形成各个部门的 KPI 的指标方案，形成 KPI 的指标集。这个部分就是战略规划部分，我们叫做 SP。在华为，基本上是每年的 3、4 月份到每年的 9、10 月份进行。第二个部分是年度业务计划和预算。这里面有两个标红色的部分，一个是战略解码导出重点工作。做战略规划更多回答的是三到五年要做到什么样子，三到五年的考核指标应该是什么？做年度经营计划的时候，我们要导出年度的重点工作和年度 KPI，最终还要签订对应负责人的 PBC 考核，也就是个人的绩效承诺。年度经营计划在华为开展的时间基本上是每年的年底到下一年的第一季度。大家可以看到，华为在做整个战略规划和年度经营计划的过程中，他很强调要把战略落到绩效与考核中去，核心的东西其实就是两个，一个是重点工作，一个

是 KPI。所以，华为是有一套完整的战略规划的流程，同时，我们可以看下我们自己所在公司的做法。如果我们没有战略规划或者没有经营计划，直接去做绩效激励方案的话，就缺少了战略输入。

另外，如果我们公司有例行的战略规划和年度经营，我们 HR 部门是不是跟业务部门进行了有效“握手”？业务部门在做业务规划的时候，我们 HR 部门是否推动他们来做对应的战略解码？是否解码出我们的关键任务和我们的 KPI，以及最终形成的考核方案？关于战略规划，华为一直在用一个非常经典的工具，我们叫做 BLM 模型。



BLM 模型的左半部分是从市场洞察到战略意图，再到创新焦点，最后形成业务设计，这一部分称之为战略制定。右半部分是组织、人才、关键任务、氛围，这部分称之为是战略执行。

在战略制定和战略执行之间还有一个非常重要的连接，就是战略解码。也就是战略制定之后，如果要进入到执行环节，其中有个非常关键的动作就是要做战略解码。战略解码出关键任务、衡量指标和目标值。BLM 模型是华为各个部门做战略规划的时候的一个通用模型。所以说，华为如何去确保战略跟绩效之间有效握手？

一方面是 DSTE 流程，通过这个流程把绩效制定融入到了整个战略制定的流程。另一方面就是 BLM 模型，在战略制定和战略执行之间通过战略解码给绩效做输入。战略制定之后，通过战略解码要制定各个部门的组织绩效，部门要去制定个人绩效。所以这里可能是华为的绩效管理跟很多企业绩效管理最大的一个区别。我接触的很多企业只有个人绩效没有组织绩效，也就是公司的战略直接分解到个人。

对于小企业而言，肯定没问题，可以确保分解的有效性。但是组织如果非常庞大，我们还是直接分解到个人的话，那其实是不可能的。就像华为，华为的业务那么复杂，将近 19 万人呢？所以，华为和其他企业最大区别的地方就是华为更强调的是组织绩效的管理。部门会形成部门的组织绩效考核，然后再由部门内部去做个人绩效管理。因此这里就导入了第二个概念，就是组织绩效和个人绩效的区别是什么？

什么是组织绩效？其实是对组织的考核，一般是以年度为单位来对组织进行考核，是对组织基于自身职责定位承接的公司或上级组织目标完成结果的衡量，以 KPI 的形式表现。它有三个作用：



第一个作用是支撑战略达成的指挥棒。

公司对一个部门和组织在战略上有什么样的诉求？这些诉求或者目标，最终一定要落到组织绩效里面去。确保战略解码出来的事项在组织绩效考核中一定要体现出来，确保组织绩效的牵引跟战略诉求保持一致。

比如华为消费者 BG 是一个很典型的例子。

华为在早期，并不认为消费者 BG 是主航道，因为任总一直觉得消费者 BG 如果大量的库存，那很容易把企业拖死。那既然不是主航道的业务，消费者 BG 的考核主要是库存周转，因为公司对他的战略要求就是自己养活自己。所以原来的战略诉求，就是要有利润，要有合理的库存周转，不能有太大的存货。华为在大概一年之后，余承东开始接手消费者 BG。华为开始对消费者 BG 战略有了重新的定位，认为消费者 BG 应该是华为的主航道业务，尤其是在今年四月份，这个定位更清晰了，未来消费者 BG 必须要用五年的时间再造一个华为。定位一改变，公司对消费者 BG 的诉求也完全不一样了。而且对它的诉求有很大的规模诉求，所以你可以看到华为对消费者 BG 的考核重点就会变成牵引规模、牵引利润、牵引品牌、牵引质量。

所以这时候它的主要的组织绩效考核主要是利润，还有毛利、品牌、品质。这些是公司对他核心诉求，因为未来要持续做大做强，所以任总就会对他提出品牌的要求。第二个就是品质，如果不做好品质，那很可能因为某一款产品而砸了牌子。就像原来的三星，因为手机电池爆炸，结果导致三星在中国的市场份额丢失了很多。第二个作用就是促进组织的协同。组织绩效是考组织，那我们希望组织跟组织间产生足够的协同。所以在做组织绩效的时候，需要进行互锁。

举一个例子，比如华为的产品线跟销售之间要互锁，不仅销售有收入和利润指标，产品线也要考收入和利润。

在华为很早之前，华为的交付服务部门有一个考核指标就是交付完成率。为了完成交付完成率，有时候交付的组织就会考虑少接一点订单，尤其到第四季度的时候。因为少接订单，交付完成率会更好。所以交付部门往往在第四季度就不愿意去签更多的销售合同。

因为在华为，签商务合同之前，交付部门是有审批权限的，因为他在签合同的时候就要确保交付的部门是可交付的。所以这样的指标就不利于组织协同。所以，后来就统一把指标都改成了销售收入，到了第四季度的时候交付部门也希望多签点合同。第三个作用就是衡量组织贡献。因为对组织绩效的评价的结果最终体现了这个部门的价值创造，而这个价值创造就会决定这个部门到了年底有多少奖金包。首先给大家做一个概念的导入，那再往下的话，组织绩效到底是从哪里来，这些主要的 KPI 从哪里进行？组织绩效有三个来源：

组织绩效指标及目标来源



第一个来源是战略解码。刚才谈到的通过 DSTE 流程和 BLM 工具，它会解码出每一个部门的关键任务和每个部门的关键 KPI 指标。

第二个来源是责任中心的定位。也就是每一个部门都有一个来自公司最原始的诉求。这个部门的职责和定位是什么，也是作为组织绩效的关键输入。

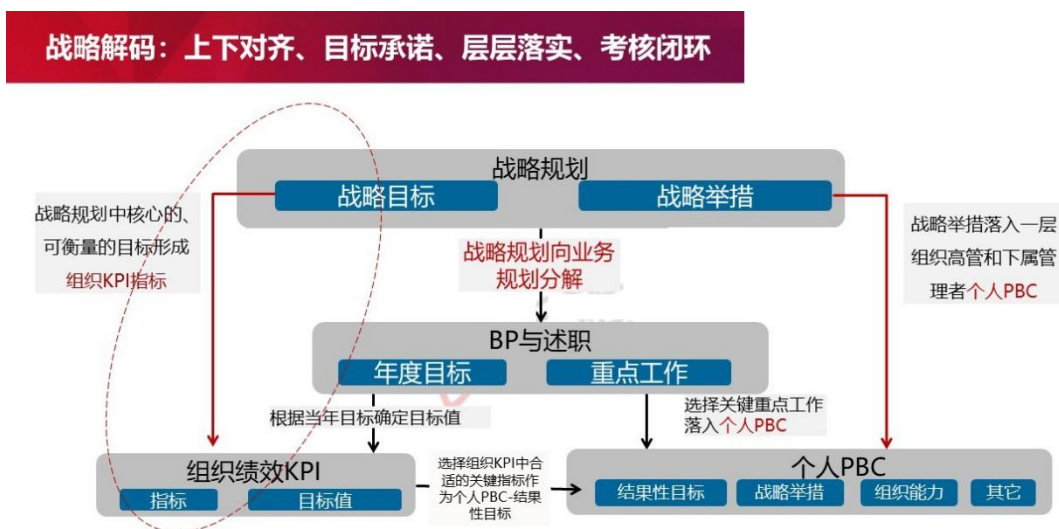
比如说研发的产品线，公司成立产品线的目的就是希望产品线能够跟销售一起为产品在市场上的商业成功负责。有了这个诉求和定位后，他就要考核收入和产品竞争力。也就是产品线要确保产品的竞争力，确保产品在市场上很容易卖出去。所以产品线的收入、利润、产品竞争力、产品质量这些考核并不是来源于战略解码，而是来源于这个部门的责任中心和定位。

第三个来源是业务短板/管理诉求。比如我们服务的一个客户，他们公司有 30 多个营销公司，其中 90%以上的公司的回款都没有问题，另外 10%的公司的回款是有比较大的问题的，那针对这些销售回款有问题的公司就是短板，也是公司对他的管理诉求。那在制定组织绩效考核的时候，就要针对这个短板专门去制定考核指标。我们再来看组织绩效考核的模板。

这个就像一个体检表一样，比如说像我们去体检，比如你的血糖指标都会有一个范围。对应的我们的组织绩效考核，也是有一个范围的，有底线值、挑战值、达标值。到了年底的时候就可以根据这个表算出单项的 KPI 得分，最终合计得分就是组织绩效考核得分。

同时，我们也可以看到，组织绩效是按照平衡计分卡的四个维度输出他的 KPI 指标。

指标项的数量在华为一般是 12 项左右。我一般建议我们的客户是 8 到 12 项可能会比较合适一些。因为华为的组织能力相对比较强，所以他的考核指标会多一点。但是我们大部分企业的组织能力没有那么强的情况下，我们建议是 8-12 项目。组织绩效模板清楚了，那么组织绩效如何承接公司的战略？



前面已经讲过，在 DSTE 的流程里面做战略规划的时候，有一次战略解码；在做年度经营计划的时候，也有一次年度的解码。

战略规划一般是三到五年，他会解码出三到五年的战略目标和战略举措。在年度的时候会解出年度的目标和重点工作。

所以，左下方的组织绩效是纯 KPI 考核，他承接的也是战略规划里面的战略目标。右下角的部分是个人 PBC，也就是个人绩效承诺。个人考核主要承接的是我们的战略举措和重点工作。所以战略解码完了之后，怎么做到考核里？其实就是这张逻辑图。

解码之后，这些关键任务或关键目标怎么考？

这个考核指标里面有财务维度、客户维度。客户维度里面有一项指标叫长期牵引，KPI 名称叫战略目标。他的具体的考核项可能有 5-10 项，在我们客户的公司一般我会建议 3-5 项。

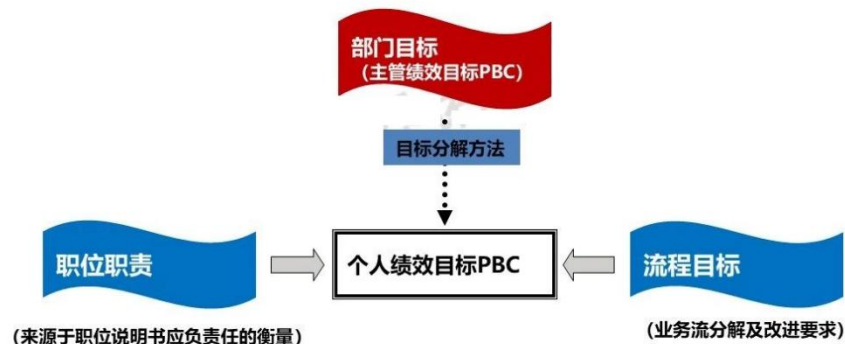
比如说华为某一个部门，他当初在战略解码时候有一个战略的关键任务就是 X 业务规模的增长，希望三年整体收入做到 X00 亿，份额要达到 X0%，那么这就是战略目标。它会把这个长期的战略意图分解到未来三年。2019 年更多是做格局的市场，进入客户短名单，没有收入的考核，主要牵引格局。到了 2020 年和 2021 年，就有具体的规模上的考核。所以大家可以看到战略解码最终是要落到考核中去。在华为，大概有 15%-25% 的权重专门考战略目标。讲完了组织绩效，再给大家稍微分享一下个人绩效。个人绩效它主要是指员工在履行岗位职责或角色要求的过程中表现出的责任结果，包括结果还包括行为。

我们刚才谈组织绩效更多是责任结果导向，更多是一些对结果的评价。对个人绩效不一样，个人绩效是结果和行为。所以在华为，个人绩效是考和评相结合。那组织绩效不一样，组织绩效完全是靠年度定的，到年底的时候直接把它算出来是多少，就是多少，他是纯量化的。

而个人绩效不一样，他是结果加行为。个人绩效考核内容从哪里输入呢？

个人绩效目标来源

绩效目标来源于三个方面：部门目标、流程目标、职位职责



他主要是三个方面：

第一个，个人绩效要承接部门的绩效，所以部门的目标是第一个输入来源。第二个，每个岗位有自己的标准的岗位职责，那岗位职责也是一个输入。第三个，就是业务流程里面的目标。如果这个岗位恰好是某一个流程里面的某一个角色，角色里面有很多活动。那这个活动对应就有流程，那流程的目标也是一个输入。个人的绩效在华为里面称之为 PBC，它包括三个部分：

个人目标呈现方式-PBC

- 目标上下对齐，组织绩效目标纳入每位员工的PBC中。
- 管理者既要关注业务目标，也要关注人员管理目标，员工只关注业务目标
- 能力提升计划：关注个人成长（不考核）
- 目标设定符合SMART原则（具体、可衡量、可达到、实际可行、基于时间）

一、业务目标	
关键结果性目标（WIN）——个人承接的组织KPI	业务关键指标
1. 经营指标（网络KPI，终端KPI）	
2. 市场目标	
个人关键举措目标（EXE）——共6 - 8项	
1. 个人年度业务目标（战略诉求、山头目标，高层客户管理等）	体现个人贡献的全面绩效目标
2. 个人年度管理改进目标（财务流程梳理，交付流程改进，组织建设等）	
二、人员管理目标（共3 - 4项）	
根据各自负责部门的团队与人员管理挑战，设置目标	
三、个人能力提升目标（共2 - 3项）	
根据个人能力短板，设置个人能力提升目标	

一个是业务目标，一个是人员管理目标，一个是个人能力提升目标。

在业务目标中，关键结果目标是个人承接的组织 KPI，第二个部分是个人关键举措目标，也就是说为了支撑公司的组织 KPI，个人要承载的关键的任务是什么？人员管理目标和个人提升目标也是考核内容。

18.2 华为如何通过预算管理去有效管控我们的编制？

我们先看一组数据，这是华为与同行公司的“人均薪酬”对比。

薪酬规划背后是效率规划



年份	收入 (亿)	利润 (亿)	人数 (万)	薪酬包 (亿)	人均薪酬包 (万)	人均薪酬包 (万)
					(不含股票)	(含股票)
2017年	6036	475	18	1403	77.9	104.3
2012年	2202	154	13.7	481	34.4	48.8
增长率	174%	208%	31%	192%	127%	114%

2012 年的时候，华为的人均薪酬是 4.9 万美金，而三星、诺基亚、爱立信是 8-9 万美金。华为通过 6 年时间从 4.9 万美金做到了 10.6 万美金。同期相比，三星、诺基亚、爱立信仍然是 8-10 万美金左右。

那么，华为是如何通过 6 年的时间实现人均薪酬翻一倍？如何从落后于行业竞争对手到领先？

我们再看一个数据，这个数据来源于华为公司官网的年报。

华为 2012 年的销售收入是 2200 亿人民币，2017 年的销售收入是 6036 亿人民币，5 年时间增长了 174%。而利润从 154 亿人民币增长到了 475 亿人民币，5 年时间增长了 208%。

同时，我们还要看到另外一个重要的数据，那就是这 5 年时间，华为公司的人数从 13.7 万人只是增加到 18 万人，只增长了 31%。所以这 5 年时间华为公司的人效提升是非常大的。

再看后面的薪酬包（支付给员工的总薪酬），2012 年是 481 亿，2017 年是 1403 亿，增长率是 192%。从这组数据可以看出，华为公司薪酬包的增速跟收入、利润增速基本上是持平的，人员规模增长却只有 31%。

而我们国内的很多企业，往往是业务增长 200%，人员规模也是增长 200%，那就是一种典型的粗放式增长。企业在业务高速增长的时候，人效如果没有增长的，薪酬包即使增长了 2 倍，但是人均薪酬其实是没有增长空间的。

所以，薪酬规划背后的本质是规划效率。

有了这个认知之后，那我们再看看，华为是怎么确保业务增长 2 倍，而人数只增长 31%？

很多管理者认为这背后的原因在于 HR 特别擅长谈判，能够跟业务部门博弈编制。如果只是靠编制来管理业务部门，是很难保障业务增长 2 倍、人数只增长 31%的。

而真正保障华为高效率背后的原因在于华为有一套薪酬包机制，尤其是工资包管理机制。

接下来，我们来看下华为工资包的管理架构，其中包含经营性工资包和战略性工资包。



经营性工资包主要是针对成熟型业务，比如产品线、客户组织（运营商 BG/企业 BG/消费者 BG/云 BG）、区域组织（代表处等）、集团平台。

对于经营性工资包的管理是弹性管控。

其中有两个公式，一个是 E/R ，一个是 E/CGP 。 E/R 是指工资包占销售收入的比重， E/CGP 是工资包占利润的比重。所以华为公司对于各个部门的编制管控，不是从编制着手，而是针对每一个部门都有一个 E/R 或者 E/CGP 的指标要求。

有了这个指标管控，各部门不再是一个固定的编制，而是看你的业务。你的业务如果做的大，工资包也就相应的会变大。因此，每个部门也就会形成自我管理、自我约束。因为工资包是分到各个部门的，所以实现了分灶吃饭的效果。最后牵引的就是人效的提升。

战略性工资包主要是针对公司的一些战略项目、管理变革、专用项目等。因为他不能牵引效率，所以他是做固定 E 值管理，属于定额管理，比如，某个变革项目需要 100 万，某个战略产品研发需要 1000 万。

18.3 华为公司的工资包具体如何管理？

通过这个图片我们可以看到，华为年初做人员预算的时候跟很多公司是一样的。



每个业务部门在年初，基于业务基线再去做业务预算，业务量清楚了之后，再提出业务的编制预算。有了编制就可以生成明年的工资包需求。很多公司做工资包预算其实只有这一个动作。

华为公司有什么不一样呢？除了这个动作，华为还有财务约束。

也就是业务部门所提报的工资包是否符合 E/R 或者 E/CGP 的目标值。在华为，每年都会要求各个部门在这个指标上有所改进。

比如成熟业务每年改进 5%，成长型业务改进 10%，如果没有改进那就会被否决。业务部门一旦受到这个财务指标牵引后，管理动作也就会发生变化。业务部门就会主动去思考如何改善人员结构、提升人效。

为什么很多公司通过工资包的定额管理或者定岗定编的管理，始终没办法跟业务部门在编制上达成一致？编制为什么会失控？人效目标为什么很难提高？

非常根本的原因就是缺失了工资包的管理。在华为公司，假如到了年底，粮食没打回来，但是工资包快用完了。公司就会有一些强制的政策，比如冻结加薪、冻结进人或者扣奖金。

为了更好地理解，我们来分析一个部门的案例。

单位：万元		2017年	2018年预算方案			
			A	B	C	D
产出	R（收入）	20000	21000	21600	22737	21000
投入	人员	100	100	100	100	92.36
	E（工资包）	1000	1080	1080	1080	997.5
	E/R	5.00%	5.14%	5.00%	4.75%	4.75%
预算审批			☹	☹	👍	👍
涨薪要求	涨薪幅度	-	8%	8%	8%	8%
	人均薪酬	10	10.80	10.80	10.80	10.80
E/R改进要求	-		5%			

在 2017 年的时候，该部门的收入是 2 亿，人数是 100 人，工资包是 1000 万，E/R 是 5%，人均薪酬是 10 万。右边是 2018 年的预算方案，一共 4 套方案。我们可以看到，A 和 B 方案的 E/R 没有任何改进，这就意味着工资包是在恶化的。

而 C 和 D 方案的 E/R 值都有改进，只不过实现路径有所差异。C 方案是通过开源的方式，增加收入；D 方案为什么也通过了呢？

比如说针对某些成熟业务，确实没有多大的成长空间，那能想别的办法，比如过去是配 100 个人，现在只能配 92 个人，所以就会把部分人员分流出去。华为公司通过 E/R 值的改进，倒逼业务部门把规模做上去，同时把人效提升上去。

而对于工资包的管理，针对不同的部门也是不一样的。针对职能部门、战略工资包、进入期业务、规模较小部门，主要以工资包+编制做定额管理。而针对利润中心、成本中心或者一些大规模的部门一般是做弹性管理。

谈完工资包，我们再来谈谈华为公司奖金包设计的实践经验。

我们在制定奖金方案的时候，如何避免业务部门博弈目标？

很多公司的奖金和目标是高度关联的，在这种机制牵引下，大家就会去 PK 目标。那华为的奖金包结构有什么不一样，华为是怎么去解决目标博弈的问题呢？

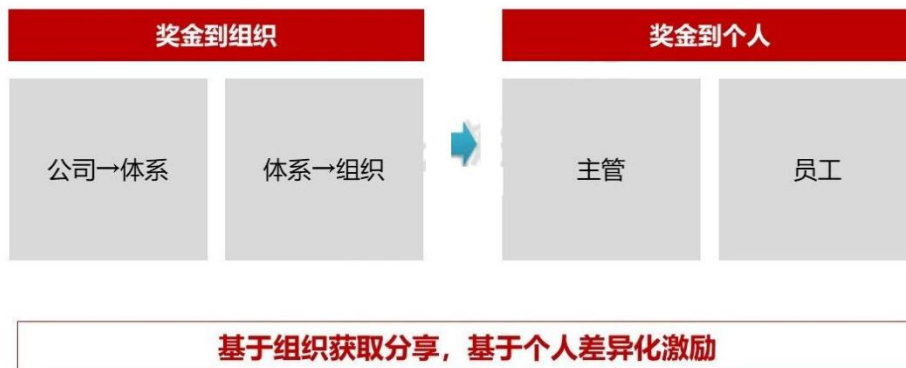
华为公司的奖金包结构包含经营性奖金和战略性奖金。



经营性奖金是针对成熟性的业务，包含产品线、区域和集团平台，这是跟当年的短期业绩挂钩，多劳多得；但战略性奖金不一样，主要针对一些战略项目、管理变革或者专用项目。战略性奖金包是基于战略，自上而下的。

华为的奖金包分为四个层级。

奖金获取分享机制介绍逻辑



首先，公司层面有个整体的奖金包，就是华为 18 万年底的整体奖金包。然后就是整体奖金包分到各个体系，比如说销售体系、研发体系、供应链体系等等。

分到体系之后，就是体系再往下分到组织。比如销售体系会分到每个地区、代表处；产品解决方案体系会分到每个产品线；供应链体系则会分到制造、采购等部门。

在华为的实际做法中，在公司层面和组织层面都是获取分享，由一个奖金公式算出来，包含收入、利润、回款、现金流指标，通过奖金公式首先算出一个总奖金包。

奖金包到了每个部门之后，每个部门再分到每个员工。而员工又有两个群体，一个是部门主管，一个是部门员工。

对于部门主管，华为叫做火车头，华为会给每个火车头做一个火车头的奖金方案。

比如说某个代表处的奖金包是 1000 万。那么首先会给代表处的主管设计一个火车头的奖金方案，如果算出来是 100 万，那总奖金包包剩下的 900 万就是用来分给代表处的其他员工。而这个代表处的代表也就有了分配权，他就可以用 900 万去牵引和驱动他下面的员工朝着它分解的这个目标而奋斗。

可以看出，华为奖金包的算法很简单，就是获取分享。任总的基本假设就是多劳多得，打得粮食越多，分得也就越多。无论是代表处还是地区部的奖金包，都是从所在的代表处和地区创造的收入和利润中生成。

这里有两个核心特点：

第一，奖金包是直接用人收入/利润/回款/现金流等指标乘以一个比例直接生成；

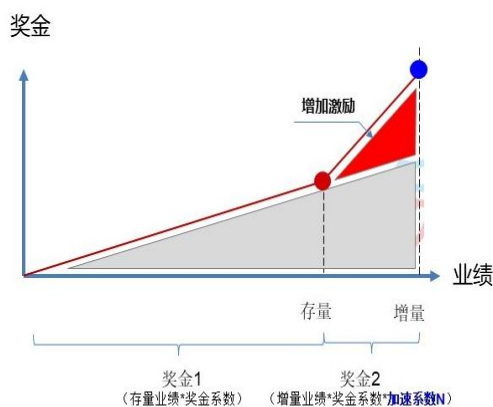
第二，这个比例是线性的，而这个特点也是华为最有特色的地方。比如说收入就是 1%，利润就是 10%。在很多公司的奖金的提成比例可能要分阶梯的。而在华为更多是线性的。

那为什么是线性的呢？

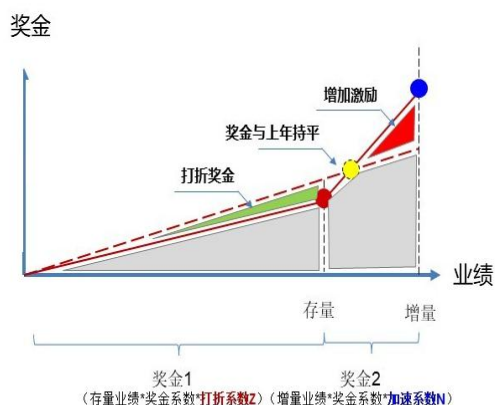
这个图片是华为公司层面上的一个奖金生成逻辑：

奖金系数设计：与目标脱钩

方式一、增量业绩奖金加速



方式二、存量打折，增量奖金加速



风险：对存量贡献承认不够的话，会打击优势产品/优势市场（粮仓）

公司层面会有一个考核业绩，比如收入利润回款，通过这三个指标会生成奖金。然后根据年初设定的比例关系，分到区域、研发、BG、职能平台和供应体系。

关于提成的比例，在很多企业基本是图中的两种方法的一种。

一个是增量业绩奖金加速。

比如存量部分会有一个历史的比例，而增量部分会有一个杠杆，比如存量是 10%，增量 20%。

另一个是存量打折，增量奖金加速。

比如说存量部分是 10%，今年存量部分就变成 8%，增量部分变成 20%，这就是存量打折，增量高杠杆。

不管是华为的线性做法，还是刚才提到的两种方法。其实都值得大家借鉴，尤其是针对国内的企业。

这三种方法都有一个共同的特点，就是跟目标没有关系。也就是在算奖金的时候，不会和你的目标关联。

原因很简单，就是从人性的角度来说，如果奖金算法跟我的目标是有关联的，那我就想着办法把这个目标定低一点。

而我们国内很多公司在设计奖金的时候，这个比例系数是和目标直接挂钩的。如果是这样，大家报目标就会和公司 PK，也会把目标藏着掖着。

第十九章 绩效管理是为了分钱，还是赚钱？

今天的话题是围绕着我们当前正在做的战略绩效管理展开的，主要分享三个内容：

第一个，什么是绩效和激励；

第二个，我们的绩效管理怎么做才会有效；

第三个，绩效管理应该避免的几个错误。

19.1 什么是绩效和激励？

为什么会有这样的一个话题呢？

2017 年我和一位华为专家帮广州的一个互联网企业做绩效管理的项目，在项目结案的时候，我们和董事长做了一次交流，当时董事长就问了我们一个话题，他问我们服务过那么多企业，什么是绩效和激励？企业的绩效激励要怎么做才是真正是有效的？

绩效是什么呢？可以理解成是老板所期望的企业经营结果。

激励是什么呢？是员工在企业努力奋斗的目标，是员工想要的回报。

绩效和激励两者相互矛盾又相互促进。老板要的是成果，员工要的是回报，当公司业绩不增值的时候，这两者之间就会是一个不可调和的矛盾。

举个例子。

举个例子，去年年底我们在杭州举办了一个大型的活动，当时有很多企业的高管来参加我们的活动，其中有一家家电上市公司的总裁听了我们三天的

课程，对其中战略绩效管理内容感觉非常受益，很希望我们能够去帮他做战略绩效管理的导入。

我去这家公司做了一些交流之后，我们发现这家公司的主要问题不是绩效管理。

为什么呢？就是因为这家企业的业务出现了很大的发展瓶颈。这家企业主要产品是热水器和厨电，主要的客户对象是中国广大的农村客户。我们知道在过去十年，中国农村的生活水平大幅提升，农村家庭有大量新建房屋需要改善住房的条件。在这过程中家电的需求非常大，所以这家企业在过去十年的业绩增长非常好，公司也成功实现上市。

但是近几年，中国的农村人口不断的外流，年轻人都不太愿意回农村，农村的新建房屋数量大幅度地在减少，购买家电数量的客户也急剧减少，所以这家企业的业绩出现了一个断崖式的下降。如何突破公司发展瓶颈？是在现有农村客户的基础上增加可销售产品？还是进入城市？是进入城市的房产工程项目还是进入城市的零售市场？

毫无疑问，这家企业最重要的不是导入绩效管理，而是先要找到业绩增长的机会。

当企业业绩下降，而公司又没有办法找到业绩增长点的时候，如果这时导入绩效管理，其实只是在存量里面做绩效的分配，治标不治本，这种咨询项目是注定要失败的。

企业要成功的导入绩效管理的体系，最重要的前提是要找到业绩增长的机会，只有通过业绩的增长，才能把绩效和激励的矛盾关系转化为促进关系。

华为过去绩效和激励的成功，也是建立在华为业绩高速增长的基础之上的。我们经常会跟一些客户说，如果要学习华为的绩效管理，首先你的企业必须是一个相对高速成长的企业，当企业的业绩增长低于 20% 的时候，我们不太建议去学习华为。

19.2 绩效管理怎么做才有效？

如何确保企业在导入绩效管理体系的时候，我们导入的这种体系是有效的呢？

分享一个咨询案例。

2016 年底，我们接了一个大型上市公司的一个项目，这个客户的年销售收入已经过了 100 亿。这个公司有几个业务板块，是一个多元化的企业，但其中最核心的板块、公司主要的利润来源，是软件业务板块。董事长希望我们从这个板块开始导入华为的战略绩效管理体系。

他为什么会邀请我们做项目？这家企业当时最大的一个痛点，就是它过去三年每年的年均利润增长都不超过 10%。在这种高科技公司，知识型的员工对于薪酬的增长诉求是比较高的，为了保留和激励这些员工，公司人均薪酬增长速度必须超过 10%。作为上市公司，利润增速缓慢，人均效率下降，给公司管理层带来很大压力。

所以董事长希望借助华为的战略管理体系，能够去牵引业绩的增长。我们进入到这家企业之后，先用了两个月的时间跟他们一起梳理它们的业务问题和发展机会，也就是说我们首先要找到业务增长的机会点在哪里。

通过系统性的梳理，我们认为他们有三个方面是他们业绩增长的瓶颈。

第一是营销方面的问题。

1、前端的营销业务流程没有打通。公司打粮食的营销业务流程没有打通，尤其是对项目线索的发现、培育、转化。只有客户很清晰地提出需求之后，他才被动去做响应，而没有做好机会之前的线索的培育和转化。

2、由于公司没有构建顶层客户关系，所以它的产品都是由分公司自行营销，大部分只能卖到大客户的单个区域，而不能实现在大客户的整个系统内的推广。

3、缺乏有效的项目管理，没有对项目做分类管理，比如说对重大项目、山头项目因为缺少关注与支持，导致这些项目经常被竞争对手抢走。另外，没有做好储备项目的管理，导致业绩增长乏力。

第二个是研发方面的问题。

最核心的问题是缺乏对客户需求的洞察，公司没有产品规划，仅仅基于客户的需求去做定制性的解决方案，导致研发的产品大多只能卖一次，产品的复用率很低，研发的投入产出也很低。

第三个是组织和人员匹配方面的问题。

公司的人力资源主要是配置在分子公司，每个分子公司为了确保项目的交付，都是顶配人员。但实际上每个分公司的项目有淡旺季的，业务的不均衡就导致人员效率偏低，而人员复用率低导致人力成本居高不下。

我们和他们一起研讨，通过战略上的分析，从前端的线索开始梳理，发现他们所有的线索应该可以支撑公司年度业绩增长超过 60%，然后我们再通过项目的转化率评估，跟营销公司一起沟通后制定增长 40%的目标。

在制定完这个目标之后，我们才开始真正去导入华为绩效管理的体系，包括我们给她的所有分公司导入了他的增量绩效考核。对他过去存量的利润做打折，然后对他的增量的利润给予高杠杆的回报，牵引大家去关注他们的利润的增量。

另外，因为这家公司的业务相对比较简单，我们对它的组织分解成三类业务部门：

第一类是营销组织，包括它的营销公司、营销支持的部门；

第二类是研发组织，包括产品研发、产品规范、产品测试和实施部门；

第三类是职能组织，包括人力、财务、商务部门。

最后我们基于战略的分解给这三类部门分别设定了它们的战略目标。2017年底我们回顾了这家客户的增长，结果超出了我们年初制定的目标。

这个案例告诉我们，企业要导入战略绩效管理，最核心的东西是要找到业绩增长的点。再好的绩效管理的工具都必须建立在业务增长的前提下才能有效。

19.3 绩效管理的 5 大常见问题

过去几年，我们有机会跟大量的客户进行交流，为这些客户提供一些咨询管理服务，我们发现很多企业在绩效管理方面都会存在一些共性的问题。

我简单的梳理了一下，最常见的问题主要有 5 个。

19.3.1 绩效方案是围绕分钱而不是挣钱，不是导向冲锋的

给大家举一个例子。

1 月初的时候，我和杭州的一家上市公司的人力资源总监交流，他非常的焦虑，为什么呢？因为到了 2 月份的时候公司发年终奖，算下来要几千万，但是到了发钱的时候，老板很不开心，一个月的心情、脸色都很不好。

为什么呢？因为老板不理解为什么要发年终奖，老板认为现在的绩效管理，只是用于年终奖的分配，并没有对公司的业绩增长起到积极的作用，所以他觉得几千万的年终奖就是一笔冤枉钱。

因此，我们在设计绩效方案的时候，应该牵引大家去挣钱，而不是单纯的分钱。通过创造价值，从增量业绩中获取奖金。

举个我们咨询的实际案例：

浙江的一个上市公司，2017 年大概做了 40 个亿的销售收入，我们给中高层做了战略解码研讨，输出了未来的商业模式、战略目标、战略举措。它的战略目标是在 2018 年销售收入增长 60%，三年公司要从 40 个亿做到 150 个亿。

为了实现这个目标，我们研讨出来每一个业务单元具体的战略举措，包括营销、研发、供应链、职能部门，都有对应的目标和战略举措，然后我们再把这些研讨出来的目标和战略举措转化为这些部门的考核。

我们把考核指标分成两类：

第一类称之为奖金的来源，往往是这个组织给公司创造的直接经济价值，而且是可分配的价值。

第二类称之为组织的 KPI，往往是基于战略研讨，输出的关键路径指标，用于牵引组织更好实现经济指标。

营销部门的奖金来源指标是年度新增的利润，就是 2018 年较 2017 年增长的利润，可以按一定的比例计提作为营销部门的奖金包。组织 KPI 就是我们之前研讨的对应的战略举措。

以下是我们当时研讨出来，要实现业绩增长的关键要素：

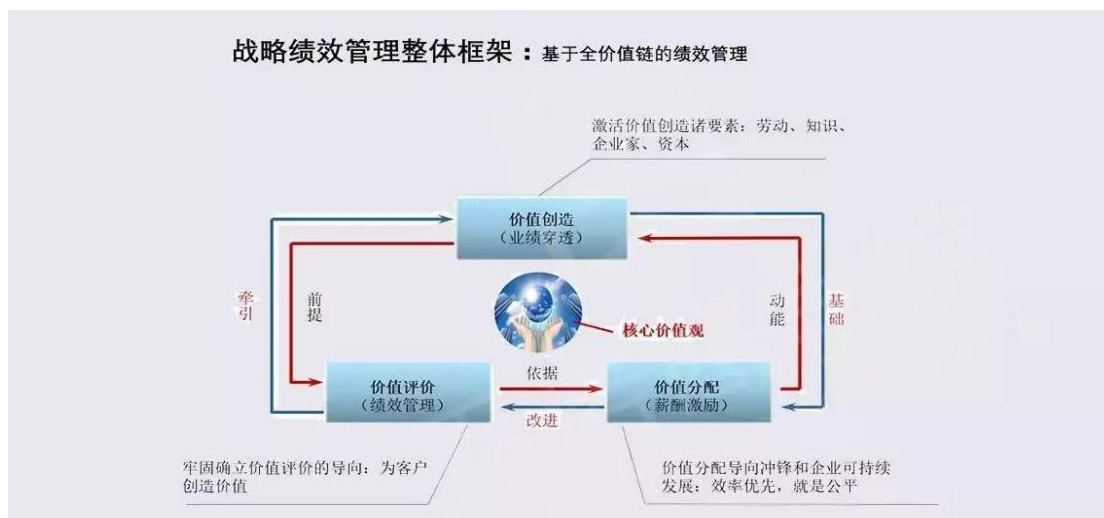
第一个是新店拓展的数量，下一年度要新增一千多家门店；

第二个是老店同店同比，它现在存量的接近 2000 家门店，要做到效率的提升；

第三个是新产品销售占比，要导入公司重点推广的新产品。

供应链部门核心价值是成本下降，所以制造部门、采购部门、品质部门、工艺部门的奖金来源都是各自带来的成本下降。供应链是一个成本中心，所以我们必须牵引它去关注内部成本的下降，但是在下降成本时，必须兼顾到服务（订单一次性满足率）、质量（万件不合格数）等。

这样的绩效方案，不仅简单，而且导向清晰，每一个指标都是承接了战略，都是牵引我们的价值创造，都是导向我们的业绩增长。不是一个事后分钱的方案，它是一个事前的、驱动我们价值创造的一个方案。



大家可以看一下这张图片，这是华为战略绩效管理里面最核心的一个理念。我们要基于全价值链去做绩效管理。

它分为三个部分，包括价值的创造、价值的评价、价值的分配。其实它的源头首先是要解决价值创造的问题，然后基于我们的价值创造去做价值评价，再基于价值评价去做价值分配。最终实现，全力创造价值、正确评价价值、合理分配价值。

我们先要把蛋糕做大，再去谈怎么分蛋糕的问题。

一个真正匹配业务的绩效方案，有三个显著特点，首先是方案简单、其次有明确的价值产出指标、最后是有清晰的路径感。

19.3.2 绩效与激励脱节，激励不能清晰可见

我们很多时候做绩效方案的时候，他跟我们的激励方案之间是脱节的，也就是说我们的激励不是清晰可见的。

给大家举一个例子。

我们有一个客户是上海的一家大型物业集团，在国内还蛮有知名度。2017年这个客户做了一些绩效管理方面的变革，主要做了三方面的变革。

第一个变革是对现有的物业项目，导入了一个增量利润的考核，就是每一个物业项目较上一年度新增的利润，20%作为物业核心经营团队的奖励，我们把它叫做增量利润。

第二个变革是为了鼓励拓展新的物业项目，设置了一个叫物业项目推荐的奖励。公司全员都可以推荐新的物业项目，只要有项目拓展成功，就给予 2-5 万元的推荐奖。

第三个变革是整个公司导入了系统性的组织绩效和全员的 PBC 的考核，而且分为季度和年度两个考核周期。

2017 年这个客户的业绩也实现了突破，应该说是近五年以来增长率最高的一个年份。

我跟他的总经理非常熟悉，我在 1 月份跟他的高管团队做了一次交流，我当时问他，你觉得过去一年自己做的这个绩效的变革，效果怎么样？哪些变革是有效的？哪些变革是无效的？

这个总经理是这样总结的，他说效果最好的其实是前面两个，就是物业的增量利润奖励和物业项目的推荐奖，小变革带来了大效果；而他们用大量的精力去推行，针对所有部门的组织绩效和针对全员的 PBC，效果则一般。

因为前两个项目奖项的价值导向非常清晰，而且他的激励跟他的方案之间也是简单直接、清晰可见，所以员工积极性非常高。

第三个变革为什么效果不好呢？

第一是他们年初制定方案的时候，只导入了绩效考核，但没有导入激励。员工其实不太清楚这个考核跟自己有什么样的利益关联。在第一季度刚导入的时候，大家的积极性还可以，但是到第二、第三、第四季度的时候，员工就慢慢就平淡了，就没有积极性了，因为看不到考核结果和他们利益的关联。

第二是考核没有做分层分类。基层的员工是一种操作性的员工，更多应该采用工作要素考核，只有中高层管理干部才是目标责任制，才适用于 PBC 考核。

从这个简单的案例上，其实可以看出来，一个好的绩效管理，一定要让员工能够清晰地算出来他的利益。一个能够让员工挣到便宜的方案，才是一个好方案。

我们在很多的绩效管理变革项目上，都会指导客户去做一个月度分析表。通过这张表格可以算出每个月每个经营单元，他们实际挣到了多少奖金。

所以我们说在企业做绩效管理的时候，绩效与激励之间一定要做高度的衔接，确保强关联。我们相信大部分员工在组织里面的工作，其实它背后都是基于利益的驱动。

19.3.3 只有个人绩效没有组织绩效考核，“捡了芝麻漏了西瓜”

我们发现有不少的企业在设置绩效考核的时候，只有个人绩效，没有组织绩效考核。在定考核的时候，很多部门在指标上避重就轻，在目标上放水。

为什么会出现这样的情况？因为员工考核成绩好，员工可以发到更多的奖金，因为这个奖金不是由部门来承担的，而是由公司来承担的，所以我们部门的管理者把绩效考核变成做人情。

一旦我们的考核陷入了利益上的这种博弈，这种绩效管理注定是失败的。

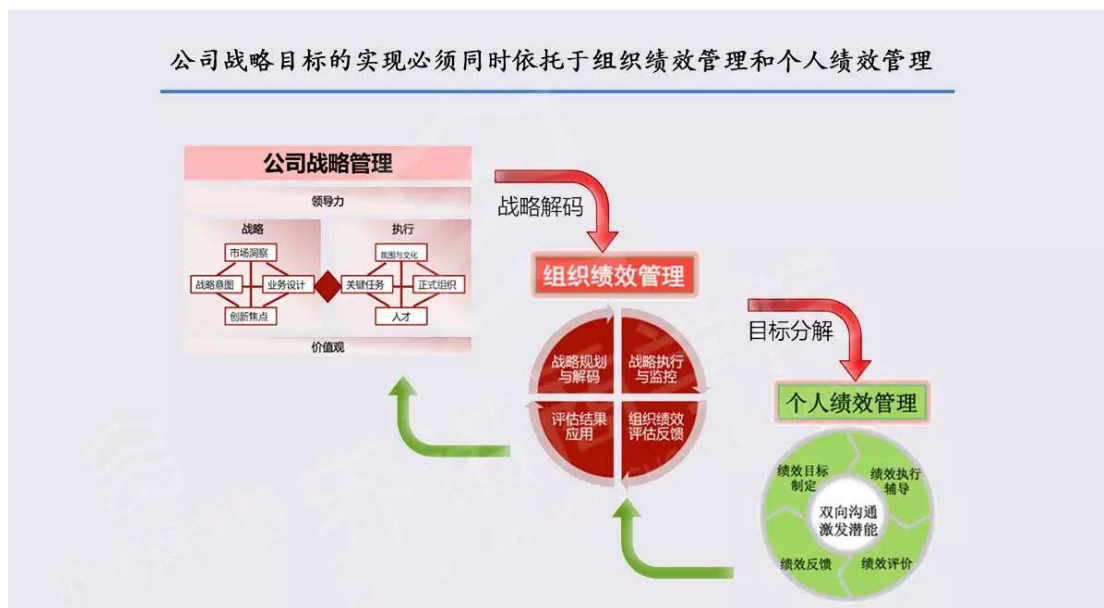
我们企业经营的逻辑应该是怎样的？

企业目标的分解和目标的实践，其实是要分为三个层级的。

第一是公司要有战略和目标。

第二要把公司的战略和目标通过战略解码分解到部门层面。

第三个步骤才是由部门分解到个人层面上。



如果公司目标直接分解到个人的话，它的效度和信度都会很低。比如像华为有 18 万人，如果直接把公司目标分解给 18 万名员工，这种有效性可想而知。

正确的做法应该是，首先抓好公司的目标和战略举措，然后通过战略解码分解到部门层面，让每一个组织单元有清晰的目标，把这些目标变成他的组织绩效的考核，考核跟对应的部门奖金包实现强关联就可以了。

组织单元的负责人收到组织绩效考核方案之后，它就承接到公司战略上的压力，这时候他要考虑的问题是如何把自己身上的压力有效地传导下去，给组织内的每一个个人。

个人考核的作用其实是两个：

第一个是在年初的时候，通过个人 PBC 的考核，把组织绩效的压力传导给每个人；

第二个是在年底的时候，组织绩效考核完了之后，算出了每个组织的奖金包，个人 PBC 是组织对个人贡献做评价，而评价结果用来做奖金分配。

这样个人分的是部门的奖金包，不是公司的钱。这时候部门负责人的角色就会发生转换，不会再给部门的员工放水，因为一旦放水不仅他身上的担子和压力不能传导，而且会影响到组织奖金包分配的公平性。

这是企业绩效管理的第三个常见的问题，只有个人绩效，没有组织绩效。这种问题我们通常形容为“捡了芝麻，漏了西瓜”。

一般企业里有众多的部门，我们会对不同的部门有一个清晰的定位，我们一般会分为四类部门：

营销和市场，我们把它定义为机会中心；

研发定义为创新中心；

供应链定义为成本中心；

职能部门定义为效能中心。



不同的部门基于我们的战略、基于我们的职责，我们对它定位不一样，给他设定的考核也不一样，对应的奖金包的设计规则也是不一样的。

19.3.4 职能部门考核自娱自乐，没有硝烟味

第四个问题是企业里最常见的，也是很多企业绩效管理的难点，就是怎么给我们后台的职能部门做考核。

就在前几天，我们有一个客户，一家上市公司的一个 HRD 打电话给我，他说他们当天刚刚组织完年度的干部述职，老板给审计部的评价很高，但是给人力资源部的评价很低，他说：明明我的绩效考核的结果很好，年初给我定的这些指标我都完成了，但是到年底老板给我的评价很低，他觉得很痛苦，不明白这里面是什么原因。

我对他的情况比较了解，之前看过他们职能部门考核的指标，人力资源主要考核招聘及时率、培训次数、培训达标率、人员流失率这样的指标，财务部门考核的是预算准确率、报表及时率、数据准确性这些指标。

其实我们看这些指标来源于什么？都是源于部门的职责，是部门的本职工作。在这些指标当中，我们看到的是部门管理的规范性，而不是有效性。

在这些指标当中，我们感受不到老板对这个部门的期望，感受不到业务部门对这些职能部门传递的压力。换句话说，职能部门的考核指标里面，最大的一个特点就是没有压力的传导，闻不到硝烟味。

职能部门到底应该设置哪些考核呢？通常职能部门的考核的来源有三个方面：

第一个是源于战略上的分解，就是我们在做战略研讨、战略目标制定、战略举措梳理的时候，基于战略的分解，是职能部门考核的最主要来源。

第二个是源于客户的需求，比如说我们前端的业务，我们的销售、供应链、研发，他们对我们的职能部门提出的需求。

第三个才是我们刚才讲的部门的职责。

要将战略和客户需求要导入到职能的考核，怎么做呢？

我们一般有两个做法：

第一个是我们在做战略研讨的时候，我们会输出战略层面上对职能部门的需求。

举个例子，我们帮成都一个大型农牧集团做项目，这家公司明年的业务要实现几倍的增长。这时候业务部门就会对人力资源和财务提出很高的要求。比如说它的战略举措里面就有一条，公司未来增长，最大的一个资源需求是对财务的诉求，要求财务必须在下年度融资到十个亿，它就会变成了财务中心下年度最核心的考核指标。

第二个是在做部门年度业务规划的时候，我们要求业务单元一定要讲他对职能部门下一年度的需求；而职能部门首先要讲清楚怎么去承接战略和业务部门的需求，然后才去讲部门的目标，重点工作组织和资源需求。

还是上面客户的例子。公司1年业务规模要扩张四倍，最大的发展瓶颈就是关键人才的缺少，直接影响到公司的战略实现，所以对人力资源这边提出了关键岗位人才的匹配的需求，这个就变成了人力资源部很重要的一个考核。

举个完整的例子。

我们在帮一个杭州的一家上市公司做项目的时候，我们对他做完战略的整体梳理之后，人力资源和财务的考核就非常清楚了，这些指标都是源于战略的需求和业务的需求的。

人力资源部：

第一个指标是单位薪酬包投入产出比，也就是我们要关注人均效率的提升；

第二个指标是两个关键队伍人才的匹配度，一个是专家队伍，一个是干部队伍；

第三个是不养闲人，每年一定要强制排名，对 10% 的末位员工和干部要做处理。

财务部：

第一个指标是费效比，当时跟他们研讨完之后，我们发现它的财务最核心的指标是管理整个公司在费用方面的投入产出比，也就是费用占毛利的比例。

第二个指标是客户授信，营销部门有一个诉求，因为他们过去都是给经销商做赊销，这几年因为公司资金上的压力，他们想跟银行谈合作，把原来赊销的款项转化成银行授信，所以第二个指标就是过去的应收账款转化为银行授信。

所以大家可以看到，一个有效的职能部门的考核，它的来源一定是来源于战略上和业务上的需求，其次才是我们的本职工作。只有做到这个来源，我们才能确保职能部门考核的有效性。

否则的话，职能的考核就变成自娱自乐和无病呻吟，这样的职能部门在组织里面是很难体现出价值的，最终会被业务边缘化。即使你完成你的考核指标，到年底的时候大部分老板也不会认你的考核结果。

职能部门的考核，应该牵引为前线提供炮火，而不是给前线放火。

19.3.5 只有绩效方案，没有过程管理

这个是最普遍的一个问题，主要是源于很多 HR 对绩效管理狭隘的认识。他们往往做绩效管理的时候，就是在年初的时候做绩效方案，年底的时候做绩效评估，但是在绩效实现的过程当中缺少有效的过程管理。

每个企业都处于一个复杂的商业环境当中，我们年初制定的目标也好，制定的举措也好，其实是基于对未来的一种预测。但是商业环境是不断变化的，一旦我们的环境发生变化，我们的目标和举措也要对应去调整。

所以一旦这些目标和举措发生调整，我们人力资源考核方案也要随之去做调整，如果考核不做调整，有可能就会变成我们战略目标实现的障碍，而不是一个推动。

我们一般会建议客户建立两套机制：

第一件是每个月要召开经营分析预警会。

每个组织绩效单元都有组织的 KPI，我们把年度的目标分解到月度，每个月回顾这些目标的推进的情况，一旦这些指标/目标跟我们的预期发生偏差的时候，我们要去看其中的原因，必要时我们要对我们的指标/目标进行调整。

第二个要做好战略举措的管理，就是每个月或每个季度要召开 PMO 会议，对我们公司层面上制定的战略的举措要做定期的回顾，定期的调整，定期的纠偏。

这两个会议的作用是有差别的。经营分析预警会更多关注的是短期的、财务性指标的回顾；而 PMO 的会议，更多关注的是长期的、战略层面上的，基于未来公司可持续发展的关键战略举措推进的回顾，所以这两个会议一般是分开来开。

第二十章 华为研发人员的绩效管理方案

在企业技术创新过程中，作为创新主体的研发人员，是最具创造性的因素和最活跃的核心资源。研发人员的工作与一般的生产工人、操作人员相比具有复杂性、创造性，对激励的需求也与一般员工有差别。

为更好地完善公司项目管理和研发部门内部管理机制，保证研发项目的按期、高效、高质完成，促进公司和研发部门员工自身的发展，我们特制订一份针对研发部门人员的绩效考核制度。

我们将项目考核和部门考核相结合：

（一）项目考核是以项目为单位，在项目过程中，相关部门对项目所涉及的研发部门的阶段工作成果进行评估；在项目完结后，对参与项目的研发部门人员进行绩效考核。

（二）部门考核是以部门为单位，部门负责人对其下属员工的工作业绩、工作态度、团队合作等方面进行评估。

针对研发部门的考核，我们采用了目标管理法。首要关键是设定战略性的整体总目标。通过组织的整体目标和战略，部门管理者及其上级一起设定本部门具体目标，再由总目标分解成各部门、各单位和每个人的具体目标。管理者与下级共同商定如何实现目标的行动计划，在实施的过程中要定期检查实现目标的进展情况，并向有关单位和个人反馈。下级的分项目标和个人目标是构成和实现上级总目标的充分而必要的条件。从而使总目标、分项目标、个人目标，融汇成目标结构体系，形成一个目标连锁。

通过对研发部门的绩效考核，旨在了解、评估员工工作态度与能力，有效促进员工不断提高和改进工作绩效，提高部门人员的技术创新能力，为公司带来更多的经济效益。

20.1 总则

第一条：为加强公司对员工的绩效管理和绩效考核工作，特制定本制度。

绩效考核的宗旨在于：

- 1、考察员工的工作绩效；
- 2、作为员工奖惩、调迁、薪酬、晋升、退职管理的依据；
- 3、了解、评估员工工作态度与能力；
- 4、作为员工培训与发展的参考；
- 5、有效促进员工不断提高和改进工作绩效。

第二条：绩效管理是指上级为了不断提高和改善下属员工职业能力与工作业绩所做的一系列管理活动。

第三条：绩效考核是指上级对直接下级的工作结果进行定期的评估，是绩效管理的一个重要环节。

第四条：绩效管理和绩效考核是各级直线管理者不可推卸的责任，人力资源部负责指导、监督和提供技术方面支持。

第五条：员工绩效管理与绩效考核的档案，是公司重要的人力资源管理基础性材料，必须妥善保管。

第六条：本制度规定的绩效管理与绩效考核对象包括公司内所有正式签约的员工，除公司副总及以上领导、业务员、操作工外的本公司之全体员工均适用之；试用期（见习期）人员的考核，不属于本制度范围，由公司招聘与录用制度做出具体规定。

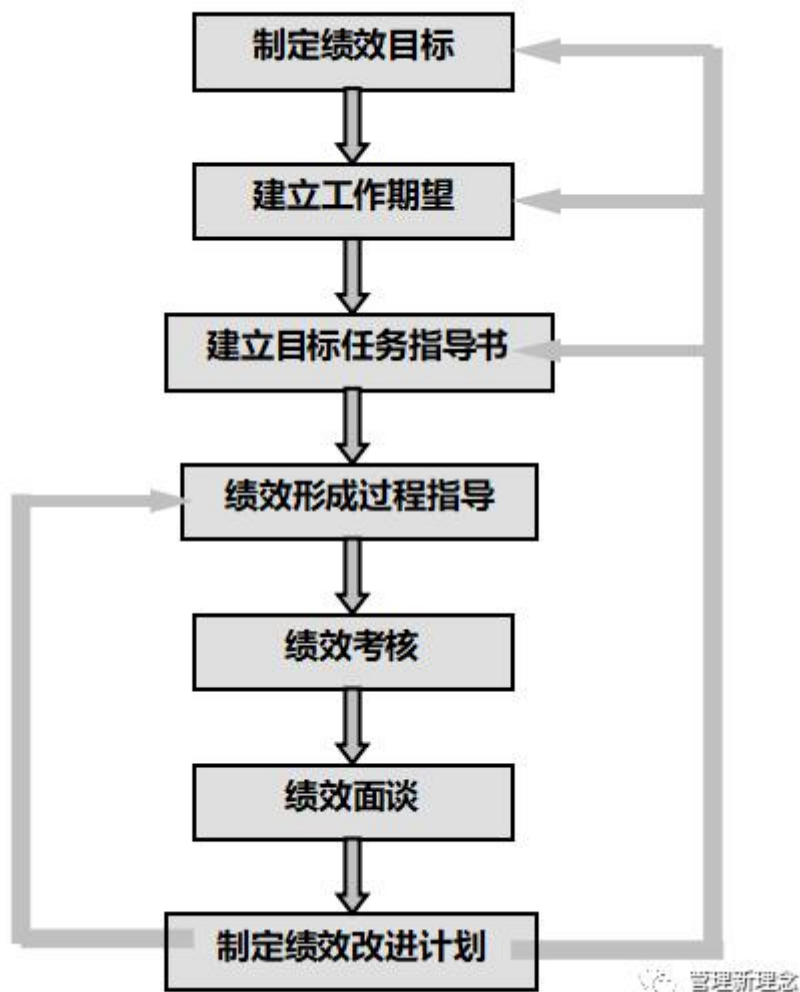
第七条：本制度规定的绩效管理与绩效考核的责任主体是各职位的直接管理者，不采取全方位考核的方式，但上级管理者拥有员工考核结果调整的权力。

第八条：各级管理者必须强化对绩效管理与绩效考核的观念，牢固树立绩效管理与绩效考核的责任意识，包括：

- 1、员工的业绩就是管理者的业绩；
- 2、各级管理者是员工责任的最终承担者，对被评估人的工作业绩进行公正地评估，确定被评估人的绩效评估等级；为被评估人的业绩达成提供必要的支持；
- 3、不断提高和改善下属的职业能力和工作业绩，是管理者不可推卸的责任；
- 4、在绩效管理与绩效考核过程中，下属必须始终保持高度的参与性，有如实填写个人业绩之义务，并有权对不公正、不合理的绩效评估提出申诉，各级管理者必须随时与下属进行沟通。

20.2 绩效管理与绩效考核的程序

第一条：绩效管理与绩效考核是一个不断循环往复的过程，其基本程序为：



第二条：制定绩效计划：

- 1、各级主管根据本年度（或考核周期）公司对员工要求和期望，在与员工协商的基础上确定年度（或考核周期）工作目标；
- 2、部门负责人的考核内容包括：业绩目标、行为目标、管理目标、个人发展目标。
- 3、非管理职能职位的考核内容包括：业绩目标、行为目标、个人发展目标。
- 4、各级主管将设定的目标填写到相应的年度（或考核周期）考核表中，并确定每项目标的权重；呈报上级主管认定后，统一交至人力资源中心备案。

第三条：管理者必须在下属绩效形成过程中予以有效的指导，并把下属在业绩形成过程中存在的比较突出的问题、良好的表现以及指导，如实随时记录，以便为实施绩效管理积累客观依据。

第四条：各级主管在考核时，必须依据客观事实进行评价，尽量避免主观，同时做好评价记录，以便进行考核面谈。

第五条：在考核结束后，各级主管必须与每一位下属进行考核面谈，面谈的主要目的在于：

1、肯定业绩，指出不足，为员工职业能力和工作业绩的不断提高指明方向；

2、讨论员工产生不足的原因，区分下属和管理者应承担的责任，以便形成双方共同认可的绩效改善点，并将其列入下年度（或考核周期）的绩效改进目标；

3、在员工与主管互动的过程中，确定下年度（或考核周期）的各项工作目标和目标任务指导书。

第六条：考核的结果，经上级主管核准后报人力资源中心，以便进行必要的调整。

第七条：人力资源中心在对各部门考核结果进行调整后（如需要），呈报总经理核准，并按核准后的考核结果执行。

第八条：考核资料必须严格管理，一经考核结束，人力资源中心须将原始表格归入员工档案，员工个人和主管只能保留复印件。

20.3 绩效管理作业流程

流程图	权责单位	说明	相关表单
→ 研发部门业绩指标等级 量表或修改草案	人力资源中心	3.1	岗位说明书 目标设定表（研发部）
↓ 工作量考核制定修改	事业部经理、人力资源中心	3.2	
↓ 沟通达成共识	事业部经理、人力资源中心	3.3	
↓ 审核	事业部经理、人力资源中心	3.4	研发部门业绩指标等级量表
↓ OK	分管高层领导	3.5	
↓ 研发部门业绩指标等级 量表资料管理	人力资源中心	3.6	
↓ 按目标开展工作	事业部经理	3.7	信息记录表格
↓ 记录提交相关信息	统计负责人	3.8	行为观察量表
↓ 自我评估	事业部经理	3.9	行为观察量表
↓ 绩效沟通	事业部经理、人力资源中心	3.10	行为观察量表
↓ 绩效评估	人力资源中心	3.11	
↓ 工作量考核计算	人力资源中心	3.12	行为观察量表
↓ 审核	人力资源中心	3.12	
↓ NO	人力资源中心		
↓ OK	分管高层领导	3.13	
↓ 交人力资源中心审核存档	分管高层领导		
↓ 考核结果应用	绩效主管	3.14	
↓ 评估结果分析	薪资专员	3.15	
↓ 调整 KPI	人力资源中心或评估人	3.16	
↓ 是	人力资源中心或评估人		
↓ 否	人力资源中心或评估人		
完成			

1、研发部门业绩指标等级量表的制定或修改草案：

（1） KPI 的制定：

以公司的整体目标、部门目标及岗位说明书为依据，绩效主管听取分管高层领导、事业部经理、人力资源中心的意见，组织草拟 KPI 草案。遵循自上而下的原则，根据公司的整体目标，分解战略鱼刺图，制定《目标设定表（研发

部)》制定各事业部的 KPI, 并分解制定下属科室的 KPI, 然后再分解制定班组和个人的 KPI。制定的 KPI 内容包括指标名称、目标值、计分方法、权重、激励办法、统计方法和统计负责人等内容。需由上下级共同商讨达成一致提交分管高层领导。

(2) 工作量考核办法的制定

部门经理会同人力资源中心, 估计部门内不同岗位的情况, 制定各岗位的每月具体工作量的考核办法, 并将工作量考核结果与绩效评估得分直接挂钩, 部门经理及人力资源中心根据新的部门目标或岗位的调整可提出修改办法。

(3) 沟通达成共识

人力资源中心会同事业部门针对制定或修改的草案进行沟通, 收集相关信息, 提出修改意见, 并初步确定制定或修改方案。

(4) 对研发部门业绩指标等级量表制定或修改的审核

分管高层领导负责对 KPI 制定或修改的方案进行审核, 批准生效交人力资源中心备案或退回重新修改。

(5) 研发部门业绩指标等级量表的资料管理

人力资源中心负责对获得批准的 KPI 资料管理, 分别以书面形式保存和以电子文件形式保存。

(6) 部门按目标开展工作

部门应以关键绩效指标及具体工作计划为工作重点和努力方向。

(7) 提交相关信息

评估周期结束后, 统计负责人应将负责记录统计的信息在规定时间内提交给绩效主管转交。

（8）自我评估

事业单位在获得相关信息后完成行为观察量表相关内容的填写。

（9）绩效沟通

人力资源中心依据研发部门业绩指标等级量表的相关信息和被评估人的具体工作任务，在收到事业单位提交的行为观察量表后进行面谈沟通，明确前阶段的工作业绩，分析异常情况，提出改善措施；确定下阶段的工作目标和计划，提出被评估人的期望和要求，及为被评估人提供必要的帮助和资源。

（10）绩效评估

评估人根据绩效沟通达成意见。

（11）行为观察量表考察

评估人根据行为观察量表和相关统计负责人提供的信息计算被评估人的具体的考核结果。

（12）审核

分管高层领导应了解评估结果的公正性，并保持所有下级评估结果的一致性的原则上，对评估人提交的行为观察量表和考核结果进行审核批准，如未通过审核则退回评估重新评估。

（13）人力资源中心审核保存

人力资源中心应对行为观察量表评估结果和考核结果进行进一步审核，追溯原始信息，了解评估过程的规范性，确保行为观察量表评估结果的真实性。并交总经理审阅后保存。

（14）核发考核工资

薪资专员根据个人的 KPI 评估分值，按考核工资*（实际评估分值/5）于 15 号前核发考核工资。

（15） 绩效评估结果分析

（16） 行为观察量表修改意见的审核

修改意见交人力资源中心进行审核，审核后由组织开展修改行为观察量表的制定工作，形成绩效管理的良性循环。

（17） 被评估人的申诉

被评估人如认为评估结果不公平或不合理，应在获得评估结果的二个工作日内向高层分管主管或人事科提出申诉，申诉受理人需在三个工作日完成调查并给被申诉人以明确答复。

（18） 附件：

《华为研发中心行为观察量表》

《目标设定表（研发部）》

20.4 员工考核类别及考核内容

第一条：考核目的：

- 1、作为晋升、解雇和调整岗位依据。
- 2、作为确定工资、奖励依据。
- 3、作为潜能开发和教育培训依据。
- 4、作为调整人事政策、激励措施的依据，促进上下级的沟通。

5、考核结果供生产、采购、营销、研发、财务等部门制定工作计划和决策时参考。

第三条：考核原则

第四条：考核人员：

管理类：三级管理（监督者）、四级管理（管理者）、五级管理（领导者）；

技术类：系统、软件、硬件、IT、技术支援、制造；

营销类：产品、销售、营销策划、市场财经、公共关系；

专业类：计划、流程管理、人力资源、财经、采购、项目管理、秘书；

操作类：事务、司机、保安、基层管理、现场工程师、技术员、装配、调测。

第五条：周期

（1）分为定期考核（每周、旬、月度、季度、半年、年度）、不定期考核。季度考核于各季度结束后十日内完成，年度考核于次年一月二十日前完成。

（2）基层人员考核以月为周期；中高层考核以季度为周期；高层以年为周期；计件工人以半年为周期，职能部门人员包括销售人员和销售支持人员以月为周期，研发人员以项目周期为评价周期，高层管理人员以年度为周期。

第六条：考核程序：绩效考核的一般过程分为：确定考核内容、制定绩效考核标准、实施考核、考核结果的分析和评定、结果反馈与实施纠正、结果运用。

考核关系：考核关系分为直接上级考核、直接下级考核、同级人员考核。不同考核对象对应不同的考核关系。

第七条：考核维度：

符合公司目标的管理和业务活动行为的结果是绩效考核的主要内容，即考核员工对公司的贡献（或者对公司成员的价值进行评价）。

考核维度必须根据考核内容而设计，考核维度即对考核对象考核时的不同角度、不同方面。公司对员工的考核维度包括业绩目标、行为目标、管理目标、个人发展目标。

每一个考核维度由相应的测评指标组成，对不同的考核对象采用不同的考核维度、不同的测评指标。

第八条：季度考核

季度考核时间（如遇节假日顺延）

- 1) 第一季度考核：4月1日—10日；
- 2) 第二季度考核：7月1日—10日；
- 3) 第三季度考核：9月1日—10日；
- 4) 第四季度考核：1月8日—20日（其中包括年度考核）。

第九条：年度考核：年度考核分为个人考核和部门考核两种情况。

- 1、个人年度考核：公司除总经理之外的所有人员均需参加年度考核。

主要是对员工本年度的工作业绩、工作能力和工作态度进行全面综合考核。年度考核要对员工的能力、长期表现进行评价，在季度考核维度上增加能力维度。年度考核作为晋升、淘汰、评聘以及计算年终奖金、培训的依据。对新入职员工、调动新岗位的员工、在公司全年工作时间不足六个月或有其它特殊原因的员工，经考核管理委员会批准可以不参加年度考核，考核结果视为合格。

- 2、部门年度考核：反映部门整体对于公司的贡献。

第十条：考核指标的权重

权重表示单个考核指标在指标体系中的相对重要程度，以及该指标由不同的考核人评价时的相对重要程度。具体权重见季度考核和年度考核的相关内容。

第十一条：综合评定等级

通过加权计算个人考核统计表中的考核指标得分与考核维度得分，得到被考核人的个人综合得分。根据个人评分情况与比例限制综合评定个人等级。综合评定结果共分为四级，分别是优秀、合格、基本合格、不合格。

20.5 考核监督及反馈路径

第一条：申诉受理机构

被考核人如对考核结果不清楚或者持有异议，可以采取书面形式向人力资源部申诉。考核管理委员会是员工考核申诉的最终处理机构。人力资源部是考核管理委员会的日常办事机构，一般申诉由人力资源部负责协调、处理。

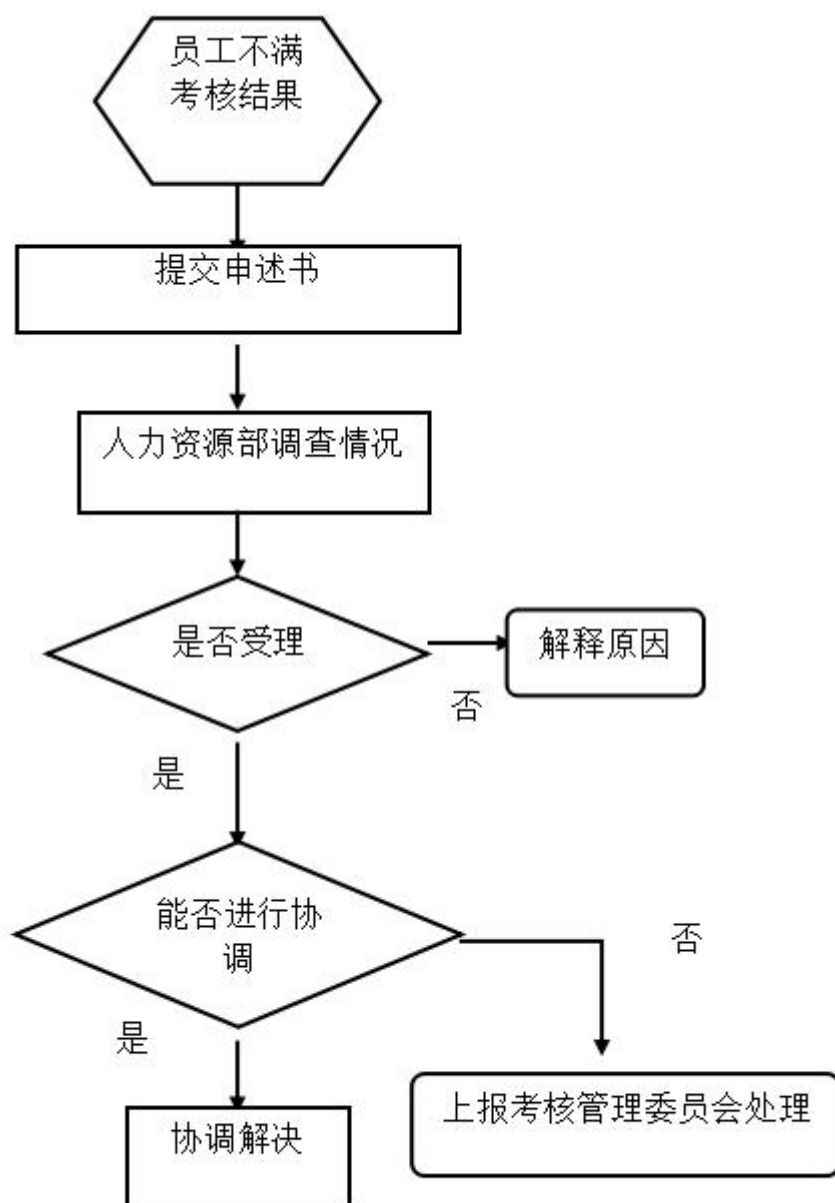
第二条：申诉受理

1、人力资源部接到职工申诉后，应在三个工作日做出是否受理的答复。

2、受理的申诉事件，首先由人力资源部对员工申诉内容进行调查，然后与员工所在部门经理/主任进行协调、沟通。不能协调的，人力资源部上报考核管理委员会处理。

3、申诉处理答复：人力资源部应在十五个工作日内明确答复申诉人；人力资源部不能解决的申诉，应及时上报考核管理委员会处理，并将进展情况告知申诉人。考核管理委员会在接到申诉后，一周内必须就申诉的内容组织审查，并将处理结果通知申诉人。

第三条：申诉流程图



管理新理念

20.6 考核结果的应用及违纪处罚条例

第一条：考核结果应用在月度奖金的分配,年度奖金的分配,绩效工资的确认为。采用强制分步法具体划分为五个等级，考核等级对应的分配比例如表一：

表一：

等级	A (优秀)	B (良好)	C (称职)	D (基本称职)	E (不称职)
标准	40 % 月基本薪酬	30 % 月基本薪酬	20 % 月基本薪酬	10 % 月 基本薪酬	无
比率 (%)	5	20	50	20	5

注：基本薪酬=基本工资+绩效工资

第二条：考核结果应用在不良事故考核方面，根据相关不良事故造成不良后果的程度，划分为重大、一般、轻微三个等级。

第三条：考核结果应用以下几个方面：

- 1、晋级资格的确认；
- 2、晋等资格的确认；
- 3、晋职资格的确认；
- 4、培训资格的确认；
- 5、其他资格的确认。

第四条：考核成绩与奖金的关系为：

1. 月度考核不称职的员工，免月度奖；
2. 连续两次考核不称职者，警告；
3. 累积三次考核不称职者，辞退；
4. 年度考核不称职者，免年度奖；

5. 连续两年考核不称职者，辞退；

6. 其他考核等级的享受标准，参见《华为有限公司等级薪酬管理制度》；

第五条：员工考核与晋级的关系为：

1、考核不称职者，免晋级；

2、考核等级为基本称职以上（含基本称职）者，可在本职等内晋升一级；

3、考核成绩为优秀者，可在本职等内晋升一级；

4、不管哪种晋级情况，如果在本职等内没有晋级空间，则不能晋级。

第六条：考核成绩与职务晋升的关系，由人力资源中心根据具体情况拟订，呈报总经理核准后执行。

第七条：培训资格的确认：

1、凡涉及需要提高员工履行工作职责能力的培训，由各级主管根据考核结果提出，经部门汇总后报人力资源中心统一安排；

2、凡涉及员工职业发展能力培养，由部门经理根据员工连续两年考核优秀的结果以及员工职业发展报告，报人力资源中心，以便编制单独的职业培训计划；

3、部门经理及部门经理以上人员的脱产培训条件，见相关管理制度。

第八条：凡出现涉及劳动合同规定的严重违纪、违规行为，实行单项否决，予以辞退。

第九条：享受等级工资制员工在出现以下几种情况时，不予考核：

1、病事假月度累计 3 天者，不予以月度考核，同时免奖；

2、病事假全年累计 15 天者，不予以年度考核，同时免奖；

3、其他总经理认为不予以考核的事项。

20.7 附则

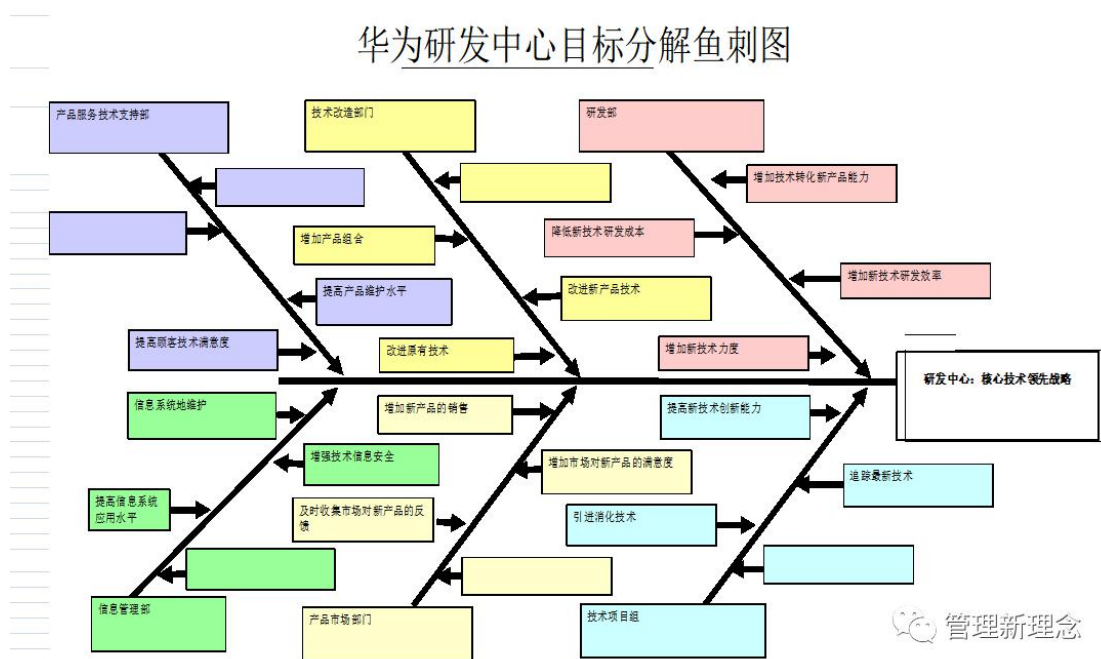
第一条：本规定未尽事项，另行规定或参见其他规定的相应条款。

第二条：本规定的解释权在人力资源部。

第三条：本规定由总经理核准并报董事会。

第四条：本规定自颁布之日起生效，修改时亦同。

附件一：



附件二：

业绩目标				权重：60%
业绩目标	行动计划	衡量标准	完成时间	权重
增加新技术研发效率	1、技术研发方案实施 2、技术研发成果	技术方案采用率≥30% 工作目标按计划完成率≥90% 开发成果验收合格率产品≥30% 技术重大创新≥3次	12月	20%
增加技术转化新产品能力	1、申请研发新技术数量 2、技术可行性	科研项目申请成功率≥30% 科研课题完成量≥60% 产品技术稳定性≤2 试验事故发生次数≤2	12月	10%
降低新技术研发成本	1、技术对生产单位时间 2、技术对生产单位成本 3、技术对生产单位产品	技术创新使标准工时降低率≥0.5小时 技术创新消耗降低率≥2 新产品利润贡献率一等≥10%	6月	10%
保持核心技术的地位	1、技术研发费用控制率	技术研发费用控制率≤10%	12月	10%

行为目标			权重：20%
行为目标	定义	权重	
责任心	责任心是指对研发工作勇挑重担，敢于负责，勇于负责所表现出来的行为。	30%	
信息安全与保密意识	信息安全及保密意识是指能严格按照公司《信息安全管理规定》执行，保守公司研发机密的行为。	30%	
协作精神	协作精神是指能够关心下属，并与合作者建立良好关系，协同完成工作的行为。	20%	
进取精神	进取精神是指有很强的开拓进取精神，愿意承担风险和责任的的行为。	20%	

管理目标			权重：10%
管理目标	定义	权重	
计划制定和执行能力	是指能制定可操作性强的研究计划书，并能切实把握项目进度，使项目进度按计划进行的能力。	30%	
质量控制能力	是指能对系统的质量进行很好的控制，并对工作中遇到的困难能迅速解决的能力。	30%	
成本节约	是指通过对流程和研发项目的控制，在完成研发计划的前提下，减少研发投入的能力。	25%	
员工关系管理	是指能够与下属建立和谐的关系，协调下属间的矛盾，有效的管理员工的能力。	25%	

个人发展目标		权重：10%
优势	改进之处	
1、了解研发行业的发展及趋势，具备丰富的研发经验。	1、深入地当前最新的知识和技术，并能够意识到它们在产业界的应用。	
2、关注行业发展动态，研究新呈现和条件成熟的业务模式和商业模式	2、在仔细权衡代价和利益、利与弊的基础上作出某种决策，为了使公司获得较大利益，甘愿冒险。	
3、恰当地运用已有的概念、方法、技术等多种手段找出最有效的解决问题的方法。	3、及时对员工给予反馈，对员工工作进行客观评价，给予肯定或者鼓励。	
4、具有较强的分析判断能力	4、主动与其他成员的进行沟通，积极寻求并尊重他人对问题的看法和意见；鼓励 群体中的其他成员，从而促进群体成员之间的合作或提高群体的合作气氛。	
5、根据集团战略规划，负责集团发展模式研究	5、组织分析主要竞争对手，包括其发展现状、市场拓展策略等，为制定集团发展战略提供参考	

个人发展目标	行动计划	衡量标准	完成时间	权重
提高技术知识水平，开发创造新的科研项目。	巩固现有知识，并不断吸收新信息，根据市场分析，多方知识结合研发新产品。	获得的技术资格证书； 专利申请； 参加研讨会的数量。	18 个月	40%
提高管理能力	参与负责项目的系统分析及架构设计，并监督、审核项目完成的阶段性目标；统筹项目开发工作。	研发项目按计划完成率。	12 个月	30%
注重员工培养	负责研发队伍的建设与培养，经常组织开发人员的培训学习，强化开发技巧，提高研发能力。	参加培训的次数； 培训考核的成绩。	12 个月	30%

研发中心技术部指标等级量表（关联矩阵）

部门目标 (一级)	分解指标 (二级)	细分指标 (三级)	衡量标准 (分等级)	职位 KPI (技术人员)	职位 KPI(研发人员)	职位 KPI(研发部经理)
新技术开发	新产品开发计划完成率	新技术方案设计采用率	使用百分比(%) 一等: ≥30% 二等: 15%—30% 三等: ≤15%	技术方案设计数量	技术研究方案可实施性研究	审核研发项目
		开发计划实施完成率	使用百分比(%) 一等: ≥90% 二等: 70%—90% 三等: ≤70%	技术设计完成及时率	新技术项目计划研究完成率	控制研发进度
	新产品立项	开发成果验收合格率产品	使用百分比(%) 一等: ≥10% 二等: 5%—10% 三等: ≤5%	技术服务满意度	技术评审合格率	ISO9001 质量控制
		专利申请	一等: ≥3 次 二等: 2 次			

			三等: ≤1 次			
核心技术的地位	申请研发新技术数量	科研项目申请成功率	使用百分比(%) 一等: ≥30% 二等: 15%—30% 三等: ≤15%		科研项目申请数量	组织新技术可实施性，监督技术资料完整性，实时新技术跟踪
		科研课题完成量	使用百分比(%) 一等: ≥60% 二等: 40%—60% 三等: ≤40%		科研课题完成数量	
	技术可行性研究	新技术稳定性测试	一等: ≤2 二等: 3~5 三等: ≥6	新技术测试		
		新技术试验事故发生次数	一等: ≤2 二等: 3~5 三等: ≥6			
			进前标准工时 - 改进后标准工时			

新技术转化产品	技术对生产单位 时间贡献	技术创新使标准工时降低率	一等：≥0.5小时 二等：0.5~0.25小时 三等：≤0.25			研发成果 评价研发成果对于公 司价值的大小
	技术对生产单位 成本贡献	技术创新使材料消耗降低率	改进前工序材料消耗— —改进后消耗 一等：≥2单位 二等：0~2单位			
	技术对生产单位 产品利润贡献	新产品利润贡献率	使用百分比(%) 一等：≥10% 二等：5%~10% 三等：≤5%			
研发成本控制	技术研发费用控 制率		使用百分比(%) 一等：≤10% 二等：10%~15% 三等：≥15%	技术改造费 用控制率	研发成本降低率	研发成本控制 严格按预算和制度控 制非生产性费用的支 出
	研发周期控制		一等：提前2个月完成计划 二等：按时完成计划 三等：未按时完成计划			

指标定义与描述

指标名称	开发计划实施完成率
指标定义	每季度内按研发计划完成工作目标比率
设立目的	考察技术员一定时期内执行计划的能力
计算公式	$= \frac{\text{实际完成工作量}}{\text{计划完成工作量}} \times 100\%$
考核等级（文字/数字）	使用百分比(%) 一等：≥90% 二等：70%—90% 三等：≤70%
相关说明	▲ 该指标按照部门分解给个人的计划执行 ▲ 该指标指完成有效工作目标比率 ▲ 统计过程直接由经理负责
数据收集	技术部

数据来源	技术部
数据核对	研发中心经理及各环节负责人
统计周期	每季度一次
统计方式	数据和表格  管理新理念

指标定义与描述

指标名称	开发成果验收合格率
指标定义	单位产品符合质量标准的比率
设立目的	考察新产品质量
计算公式	$= \frac{\text{实际合格量}}{\text{新产品检测量}} \times 100\%$
考核等级（文字/数字）	使用百分比（%） 一等：≥10% 二等：5%—10% 三等：≤5%
数据收集与	技术部
数据核对	研发中心经理及各环节负责人
统计周期	每月一次
统计方式	数据和表格  管理新理念

指标定义与描述

指标名称	专利申请
指标定义	研发项目申请专利技术的数量
设立目的	检验研发项目形成专利能力
计算公式	$= \frac{\text{专利数量}}{\text{专利申请数量}} \times 100\%$
考核等级（文字/数字）	使用百分比（%） 一等：≥90% 二等：70%—90% 三等：≤70%
相关说明	▲ 该指标按照部门分解给个人的计划执行， ▲ 该指标指完成有效工作目标比率 ▲ 统计过程直接由经理负责
数据收集	技术部  管理新理念

数据来源	技术部
数据核对	研发中心经理及各环节负责人
统计周期	每季度一次
统计方式	数据和表格  管理新理念

指标定义与描述

指标名称	科研课题完成量
指标定义	每季度科研课题按计划完成数量
设立目的	考察研发人员执行计划能力
计算公式	$= \frac{\text{实际完成研发课题工作量}}{\text{计划研发课题工作量}} \times 100\%$
考核等级（文字/数字）	使用百分比（%） 一等：≥60% 二等：40%—60% 三等：≤40%
相关说明	大项目，按项目分解阶段完成数量计算；小项目，按项目完成数量
数据收集	研发部
数据来源	研发部
数据核对	研发中心经理及各环节负责人
统计周期	每季度一次
统计方式	数据和表格

华为研发中心行为观察量表示例

一级维度		二级指标		三级行为			
因素名称	权重	因素名称	权重	工作项目	经理	技术人员	研发人员
管理能力	15%	日常管理任务	15%	1、人员配置合理。	1.4	0.3	0.3
				2、任务分工合理。	1.4	0.3	0.3
		计划制定和执行能力	25%	3、制定计划书可操作性强。	0.6	1.2	1.2
				4、能切实把握项目进度，是项目进度按计划进行。	1.4	0.3	0.3
		质量控制能力	30%	5、关注系统的质量，能对系统的质量进行很好的控制。	1.4	0.3	0.3
				6、对小组遇到的困难能迅速解决。	1.4	0.3	0.3
		成本节约	10%	7、讲求费用节约。	0.6	1.2	1.2
		员工关系管理	10%	8、能协调下属的矛盾。	1.4	0.3	0.3
				9、和下属关系和谐。	1.4	0.3	0.3
				10、对下属严格要求。	1.4	0.3	0.3
技术能力	30%	专业知识能力	25%	1、以所应用专业知识为中心，适度宽广的相关知识，能精通一至两门，熟悉一至两门，了解一至两门。			

		精通技能	50%	2、在所应用专业知识方面，特别是一两个具体技术或工具，具备较为深入细致的掌握，得心应手。	0.8	1.1	1.1
		运用能力	25%	3、灵活运用理论知识和积累经验开展工作，能融汇贯通，在新项目新产品中进行实践。	1	1	1
创新能力	25%	市场意识	25%	1、紧跟市场发展需要，把握市场机会，寻找技术与市场的较好结合点，开发适合市场需要或能引领市场的产品。	1	1	1
		产品创新	50%	2、能在技术发生较大变化的基础上推出新产品，或对现有产品进行局部改进而推出改进型产品。	0.4	1.2	0.4
		工艺创新	25%	3、能在技术较大变化基础上采用全新工艺的创新，或对现在工艺改进，以节约成本，减少环节，提高效益。	0.4	0.4	1.2
预见解决能力	10%	思维方式	40%	1、较强的逻辑思考能力和一定的判断推理能力，能以科学学习态度对待问题。	0.8	0.4	0.8
		重视问题	40%	2、较强的责任心，善于发现每一个细节，不姑息问题，具有品质超群意识和解决问题见解，思路。	1	1	1
		保密意识	20%	3、爱护劳动成果，知识产权，维护自身和组织的利益。	1	1	1
团队协作能力	10%	团队精神	50%	1. 能组织或参予团队建立与维护，保护团队，能与团队共同成长，共享信息与资源。	管理新理念		
		协作性	50%	2. 积极主动开展工作，确保团队目标实现。主动支持其他团队成员工作，或接受其他团队成员请求并予以帮助，共同提高完成团队目标。	0.6	1.2	1.2

第二十一章 任正非：只为指标而工作，就是不当责！

在华为公司，制定目标和绩效评价有两个考量维度，一个是“多产粮食”；二个是“增加土地肥力”。

多产粮食，是业务目标，可定义的主要内容包括：销售收入、利润、优质交付、提升效率、账实相符、五个一，考量的是当期业绩；

增加土地肥力，可定义的主要内容包括：战略贡献、客户满意度、有效管理风险、流程及手册建设、组织及团队建设，考量的是支撑企业长期发展的能力和资源建设。

华为对目标管理和绩效管理的思考其实并不复杂，只要抓住其核心点，就能快速掌握。目前各大企业也在竞相学习与借鉴华为个人绩效管理的 PBC 考核模式。但是在实际对标学习的过程却千差万别，让我们通过几个场景了解下：

PBC 实际运用的常见困境：

1、制定 PBC 只是做个样子，平时干啥还不是主管随意安排，考评是看你实际的工作绩效？

2、某 XX 写完了 PBC，你拿去抄吧，问问别人怎么写的？你不沟通一下，谁知道半年内要干嘛？

3、规划没有变化快，来了什么事见招拆招就得上，经常到考评时发现做的事和 PBC 根本对不上？PBC 还有用吗？

由于每个企业人文环境不同，生存状态不一，照搬华为 PBC 的固定模式显然是行不通的，只有取其精华，并结合企业的自身实际，才能将 PBC 的作用发挥得淋漓尽致。

那么，PBC 到底有什么用？核心关键是什么？如何学习华为的 PBC，给干部定目标？

以下内容做出了生动详细地解答。

21.1 PBC 三个目标具体细节

PBC 绩效管理模式要求：每年初，企业员工应充分理解公司的战略发展重点、部门绩效指标与重点工作、以及自身岗位职责等，围绕“业务目标、员工管理目标（只针对管理人员设置）、个人发展目标”在上级的指导下制订自己的个人绩效承诺，这就相当于员工与公司签订了一个一年期的业绩合同。

PBC 的操作模式采用的仍然是 PDCA 管理循环模式，与其他绩效管理模式并无二致，区别在于 PBC 模式将员工考核指标划分成三个目标：“业务目标、员工管理目标、个人发展目标”。

PBC 模式将“员工管理目标”和“个人发展目标”单独列出来，并在考核中占有较大的权重，强调了个人和团队的成长与提升，通过个人和团队的成长和提升助力组织绩效的提升。

个人绩效承诺的制订是一个互动的过程，是通过员工与主管不断的沟通制定的，不是简单的任务分解和对上级命令的执行。这种做法可以使员工个人的业务目标与整个部门的业绩目标相融合，进而与公司业务目标紧密结合，提高员工个人的参与感，落实每个岗位的责任并调动员工工作主动性，同时保证其目标得到切实的执行。

21.1.1 业务目标（Business Goals）

符合企业战略发展目标要求、所在部门业务策略要求的经营业务类目标。包括关键绩效指标 KPI 和关键工作任务，通过公司、部门指标的分解，结合职责和重点任务制定，突出业务重点；指标总数 7—10 个为宜。

21.1.2 员工管理目标 (Management Goals)

反映管理人员有效领导员工，并创建一个让人才脱颖而出的管理氛围的目标。只针对管理人员设置，引导管理人员关注团队建设、下属培育，培养管理人员的领导能力；指标总数 3—4 个为宜。

21.1.3 个人发展目标 (Development Goals)

增强实现业务目标和管理目标的能力，同时实现个人发展计划或其他发展要求的目标。每一位员工在管理人员的协助下设置个人的发展目标，引导员工不断提高自身能力，从而推动个人和组织绩效的提高；指标总数 2—3 个为宜。

21.2 如何设定 PBC 绩效模式中的业务目标？

PBC 中的业务目标，是根据员工所在岗位工作性质、工作职责和企业年度工作计划对员工所在岗位的工作要求来制定的。在 PBC 绩效模式中，业务目标的衡量指标包括两大部分：关键绩效指标（KPI）和关键任务衡量指标。

21.2.1 关键绩效指标（KPI）

对于部门经理来说，KPI 指标主要来自于公司战略在财务层面、客户/市场层面、内部流程层面等结果性指标在部门层面上的分解，具体包括：收入、利润、费用、客户满意度等指标；

对于一般员工而言，则来自于员工所在岗位职责的 KPI 指标和部门 KPI 指标在岗位层面的分解。

21.2.2 关键任务衡量指标

对于部门经理来说，需要思考：为了支持公司年度目标的实现，所在部门需要完成哪些关键任务？为了完成这些关键任务，需要采取哪些关键举措？

而对于员工而言，则需要思考：为了支持部门 KPI 指标和部门关键任务衡量指标的实现，员工需要完成哪些关键任务？为了完成这些关键任务，需要采取哪些关键举措？

举个例子，某公司 2015 年设定了这样一个业务目标：“建设一支适合公司发展的高素质员工队伍，支持公司各项业务和管理目标的实现”。

为了实现公司这一业务目标，作为公司人力资源部，则需要完成这样一个关键任务：“对公司现有人才的能力素质进行盘点，培训符合企业发展要求的高素质员工队伍”；

而为了完成这一关键任务，人力资源部则需要采取三个关键举措：

①对公司现有人力资源进行盘点：搜集各层级员工背景、经历和绩效表现，建立企业人才档案；

②结合企业发展战略，制定企业人力资源规划，确定人才需求；

③针对现有人才队伍与高素质标准的差距，针对性地组织内部培训。

明确了这样三个关键步骤，则对应的关键任务衡量指标就出来了，可以分别设置为：

①人才档案完备率；

②人力资源规划质量；

③内部培训计划完成率/任职资格达标率。

通过上面这个案例我们可以看出关键任务衡量指标的作用：关键任务衡量指标用于支撑各部门关键任务的达成，其衡量指标是对关键指标（KPI）的补充和完善；通过两者的结合保证部门整体业务目标的达成。

关键绩效指标（KPI）和关键任务衡量指标还有一个重要区别：关键绩效指标（KPI）是常规性指标，而关键业务衡量指标是阶段性指标。

什么意思呢？

比如说人力资源部常常会考核“人力成本控制”这个 KPI 指标，“人力成本控制”是个常规性指标，每个绩效周期都需要考核，一整年指标都不会变；假设人力资源部 2015 年有一项重要任务“人力资源盘点”，对应自然有关键任务衡量指标“人才档案完备率”，“人才档案完备率”是个阶段性指标，因为人力资源盘点工作是个阶段性工作，人力资源盘点工作做完了任务就完成了，关键任务衡量指标的使命就结束了。

在设定员工 PBC 业务目标时，可以通过思考以下 6 个问题来帮助确定员工的业务目标：

问题 1 公司的战略发展思路

公司今年的总体业务目标是什么？员工需要通过哪些事情来帮助公司达成今年的业务目标？

问题 2 公司的价值观

什么是公司鼓励提倡的行为？什么是员工应该避免的行为？确保员工的业务目标符合公司的价值观？

问题 3 部门职责与部门绩效指标

员工所在部门的职责是什么？部门年度考核指标是什么？哪些职责和考核指标是需要员工承担的？

问题 4 岗位职责

员工的岗位价值、岗位贡献是什么？员工的日常工作是什么？

问题 5 部门阶段性重点工作

员工所在部门今年需要做好哪几件重点工作？哪些是需要员工承担的？

问题 6 来自上级、同事和客户的信息

领导期望员工做什么？员工需要和公司同事做哪些配合？员工需要向客户传递什么价值？

21.3 如何设定 PBC 绩效模式中的员工管理目标？

根据德鲁克对管理的定义，管理者是通过他人来完成工作。因此，管理者有两个重要的职能：

一是成果管理，管理者最重要的是对结果负责，衡量管理者工作业绩好坏的标准不是看管理者自己做了什么，而是看是否完成工作任务、达成了组织目标；

二是人员管理，管理者是通过他人达成团队目标的，所以管理者一个非常重要的工作是如何通过科学的方法管理员工、带领团队。对管理人员设置员工管理目标有助于管理人员更多地关注团队管理和团队建设，从长远来看，也是提升企业长期核心竞争能力的一种投资。

设定员工管理目标通过以下两个步骤来完成。

步骤一：识别管理者重要的行为——什么是管理者团队管理工作的重点（What）

确定团队管理工作的重点，需要明确未来一年内管理者团队管理的重点和难点。从以下四个方面思考未来一年管理者团队管理工作的重点和难点：

21.3.1 公司业务目标对部门组织建设和员工管理的要求

比如：2015 年公司有这样业务目标：“提高产品研发管理水平，缩短新产品上市时间”。思考一下这样一个业务目标对公司研发团队建设都有什么要求？

21.3.2 员工任职资格或胜任力模型

将员工实际任职资格或胜任力水平与岗位要求进行对比，找出差距。差距就是员工发展的方向，也是**管理者员工管理目标的方向。

21.3.3 经理岗位的要求

作为一名管理者，对部门人力资源的选、用、育、留上承担重要责任。根据经理职责对人员管理的要求，设定员工管理目标。

21.3.4 优秀经理的 7 个管理行为

PBC 绩效模式中归纳了优秀经理的 7 个管理行为，将经理的实际管理行为与优秀经理的管理行为进行比较，寻找差距，设定员工管理目标。

优秀经理的 7 个管理行为具体内容如下：

（1）确保员工理解自己的工作，以更好的实现公司的战略目标和部门的目标；

（2）身体力行，建立清晰的绩效标准，积极管理低绩效者；

（3）认可员工或团队做出的卓越贡献；

（4）确保积极的绩效氛围；倾听员工诉说并找出问题，帮助员工在公司的管理结构中游刃有余；

(5) 培养团队氛围，发扬公司的企业文化和核心价值观；

(6) 鼓励员工勇于创新，支持可付诸实践的员工想法；

(7) 指导员工，帮助员工建立适合自己的个人发展计划和发展目标。

从以上四个方面思考员工发展目标，你会发现，可以设定很多个员工发展目标。但是管理抓的是重点，员工目标不宜设置太多，从中选取最重要的 2~4 个目标即可。

步骤二：设定评估这些行为的特定目标或方法（How）

步骤一是寻找目标，步骤二即是设定评估这些目标的方法，即寻找衡量指标。

譬如，某公司 2015 年一个业务目标：“建设一支适合公司发展的高素质员工队伍，支持公司各项业务和管理目标的实现”。

对公司这一业务目标自上往下分解，到部门经理头上，可以设置员工管理目标：“通过重点培养，帮助员工晋升，确保关键岗位的人才梯队建设”。目标出来了，衡量指标就容易了，比如可以设置为：骨干员工培养计划达成 100%。

第二十二章 华为独有的组织绩效管理是如何设计的？

组织绩效设计是我们企业管理中最基础的工作，他的重要性不言而喻。用华为原来一个高级主管的话说，一个组织气氛好不好，有没有战斗力，不是大家经常聚餐吃饭搞团建，而是看组织里能不能进行客观公正的评价，做出成绩的人有没有得到好的评价，南郭先生有没有被识别出来。当然他说的是个人评价，其实组织绩效也是一样的道理。

一个公司都是从几个人逐步发展到几十个人，几百个人甚至几万个人。公司规模小的时候，一般都是直接管到人，老板和公司领导对每个员工都很熟悉，每个人做的怎么样，他们也很清楚。但等到公司大了，管到个人就不现实了。另外直接管到人太僵化了，不利于每个组织各级干部发挥主观能动性。于是大家就不约而同地都需要组织绩效管理，其实华为也是一样发展的路径。华为是87年成立的，真正开始有个人绩效管理是到了97年，真正有了组织绩效管理，又过了4-5年。当然，华为之所以这么晚进行组织绩效管理，是因为华为发展初期的时候，华为跟别人的差距实在是太大了。所以前期只要华为跟着跑，能跟上就行，方向和战略别人都想清楚了。

离开华为后，我接触了很多客户，我们在交流组织绩效这个工具的时候，大家最关心的也是问的最多的两个问题，是部门绩效怎么设？除了财务指标其他指标怎么考？我就反问他们一个问题。你们是不不知道怎么考，还是没有理解透业务的打法？只要你们业务打法清楚，你们的考核指标一定会跃然纸上，自然浮现出来。华为组织绩效管理，就是把业务的战略和打法，通过组织呈现出来，它体现出几个特点，第一，组织绩效与战略高度的匹配，第二，组织充分体现业务打法，第三，主管深度的参与。

什么是组织绩效？

组织绩效：某一时期内，对组织基于自身职责定位承接的公司或上级组织目标完成结果的衡量，以**KPI**的形式表现。



22.1 什么是组织绩效？

组织绩效逐渐成为了各级主管业务管理的主要的沟通工具和手段。今天我就选取了几个部门给大家介绍一下，看看是不是打法清楚了，组织绩效就清楚了。我们先来看看什么是组织绩效？就是在一段时期内，组织基于自身的定位，承接公司或上级组织的目标完成结果的衡量。他以 KPI 形式来衡量，通俗地讲，就是针对季度、年度某个部门设定的关键业务目标。

我们管理组织绩效，有以下三个目的，第一个目的就是支撑战略的达成。也就是把老板和管理层内心的大目标，通过组织绩效管理，变成每个部门的小目标，让管理者的责任和压力，成为每个部门的责任和压力。用华为老板的话说，如果战略做完了，目标分解完了，有的部门感觉压力不大，这个部门就没必要存在了。因为他对公司的战略和目标没有贡献。所以大家可以把公司各个部门的组织绩效都拿出来，放在一起看看是否能看出战略，如果能看出来，大家做的就很好。企业经常出现的就是组织绩效中没有战略目标，也体现不出来公司战略诉求，也没有长期目标。

组织绩效管理的第二个目的，是促进组织协同牵引所有的部门力出一孔。围绕公司战略，我们在交流组织绩效的时候，经常有企业问有没有一个指标来很好地解决部门之间的协同。我说你在找这个指标，就好像在开一个主题为如

何减少会议的会议，一定要从组织定位、组织本身去解决组织协同的问题。举个例子，大部分公司都会出现一个问题，研发对市场的反应越来越不灵敏，甚至排斥市场反映的问题，做着做着研发就成了职能部门，产品竞争力下降，或者产品跟不上，为什么？这里就涉及到组织定位和组织绩效设计的问题。

在华为，公司产品线是经营组织，每个产品线都有独立的收入、利润核算。产品线组织绩效目标中，经营类的目标跟销售部门一样，就是说订货收入、利润的目标基本上占到了 40-50%。什么是战略目标？譬如说某个产品在某个时期要进入某个区域，这作为一个战略目标的话，这种目标产品线与区域是严格互锁的。也就是说，产品线有这个目标，区域也有这个目标，在这种考核机制下，华为的产品线在老产品上支撑区域，在新产品上是带领区域作战，真正做到力出一孔。大家可以问问你们公司的研发人员一年有多少次出差，出差都干什么？问清楚他们出差的情况，基本上能反映出你的组织绩效是不是能牵引你的产品线冲出去跟市场一起作战。

组织绩效管理的第三个目的，就是衡量组织贡献。很多公司想到衡量组织贡献，但不敢用，为什么呢？因为前面的指标设计和目标设置环节做得不扎实，或者就是一刀切的应用，最典型的就是把组织绩效换成系数影响组织中每个人的奖金，比如说组织绩效为 A 的部门 1.5 的系数；组织绩效为 B 的部门 1.2 的系数。好像是用了，但效果并不明显。为什么呢？因为打 A 的部门和打 B 的部门，实际上就相差了 0.3 的奖金系数，对绩效好的部门激励力度不够，对绩效不好的部门互相激励也不够。

22.2 华为的组织绩效管理

那华为是怎么做的呢？华为的组织绩效主要影响主管的个人绩效，而主管的个人绩效影响主管个人的晋升和激励，干的不好的干部下岗，干的好的干部晋升。讲到这里，有的企业说，干部我们也想换，但是没有梯队呀。当然，如果你是做了五年的企业，我是可以理解的，但如果你是做了二十年的企业，还没有人选，那你就非常有必要思考一下你的干部梯队建设到底出了什么问题。华为发展初期，每年新员工是翻番进入的，上年 1000，第二年就是 2000。进入

华为半年的员工就是老员工，华为 97 年几千人的时候，华为市场部大辞职 20%—30% 的干部没有竞聘上岗，那时候华为才只有十岁。

我们讲组织绩效影响干部，那是不是也影响员工呢？在华为，组织绩效的结果是不影响华为的员工的，华为的理念是作为员工个人，只要把个人工作做好了，一定会得到好的评价和激励。这个部门就算没有钱，也会借钱给你发奖金。既然这样，那么员工为什么要去关心组织绩效呢？一方面我们在个人绩效管理中，每个人的目标对组织绩效是有支撑的，另一方面，华为在管理上是管理到组织，把评价人和激励人的权力是交给各级干部的。我总结华为对组织的東西包括考核奖金、工资包都是算得清清楚楚的，把个人的事情是交给组织的，公司没有统一的方案和规则，这个跟大部分公司是不同的。大部分公司是把个人的东西算得清清楚楚，到组织的東西没有或者模糊。所以我们各级主管相对缺乏责任和压力，他们会跟员工一起来说，是公司的考核机制出了问题或者公司的奖金机制出了问题，因为都是公司给他们设计到每个人的考核方案和激励方案，简单总结一下组织绩效管理的目的：一个是支撑战略的达成；一个是促进组织协同。第三个就是衡量。

组织绩效管理基本内容

乔诺商学院 | 乔诺咨询
JOONOW BUSINESS SCHOOL | JOONOW CONSULTING

XX部门2018年 H1 KPI评议结果

牵引点	KPI指标	权重	目标			完成值	KPI得分
			底线	达标	挑战		
客户	客户	战略目标	10%	XX	XX	XX	XX
		客户满意度	10%	XX	XX	XX	XX
财务	规模	订货额	10%	XX	XX	XX	XX
		销售收入	15%	XX	XX	XX	XX
	利润	贡献利润率	15%	XX	XX	XX	XX
		现金流	10%	XX	XX	XX	XX
内部运营	效率	存货周转率	10%	XX	XX	XX	XX
		资金周转率	5%	XX	XX	XX	XX
	风险	合规运营	扣分项	XX	XX	XX	XX
		超长期欠款	5%	XX	XX	XX	XX
学习与成长	干部	干部培养	10%	XX	XX	XX	XX
KPI得分合计							XX

① 指标设计

② 目标值

③ 结果评估

④ 结果及应用

组织绩效管理基本内容。组织绩效管理的基本内容主要有四个部分：第一部分是指标和权重，第二部分是目标，第三部分是得分，第四部分就是得分的

结果应用。今天重点讲述指标怎么设，大部分公司这部分指标要么设得很多，要么设得很少。今天通过华为几个典型部门，让大家看看指标到底是怎么设的？

22.2.1 组织绩效管理的基本原则

我们先来看看组织绩效管理的基本原则，这是自己在这么多年组织绩效管理中总结和积累出来的，

第一条，组织绩效管理的核心是自己跟自己不断地牵引改进。

为什么自己跟自己比？因为没有一个组织，没有一个业务是相同的。所以我们要求每个组织每天每年对自己必须要有改善，自己跟自己比。这是华为的比较管理，华为是把比较管理的赛马机制用的最好的，华为在组织管理中一共有四个比较管理：第一个是自己跟自己比；第二个是跟友商去比，也就是说你要跑得比友商快；第三个就是一定要跟周边部门去比。华为会把同类组织不同的区域放在一起，不同产品线放在一起比；第四个是你要跟公司的期望比，也就是跟战略比，所以华为组织绩效始终把你放在一个比较管理体系中找到你的差距来牵引你的改进。

组织绩效管理总体原则

乔诺商学院 | 乔诺咨询
JOHNSON SCHOOL OF BUSINESS | JOHNSON CONSULTING

- ① 组织绩效管理的核心是“自己跟自己比”，**不断改进**，牵引各组织发挥最大潜力
- ② 聚焦核心战略诉求，**精简KPI**数量
- ③ 聚焦**简化管理**，而不是让管理更复杂
- ④ 均衡**短期/长期**组织目标，同时做好周边的协同拉通
- ⑤ **差异化**考核，考虑不同组织职责/业务特征/发展阶段

第二条就是聚焦核心的战略诉求，精简 KPI 数量。

华为要求每个组织从 2014 年开始最多 15 项指标，让每个主管聚焦最重要的指标。

第三条就是要简化管理，而不是让管理更复杂。

华为公司是 B to B 起家的公司，我们非常重视客户关系，我们前期就犯过一个错误，为了考核客户关系指标，我们设的衡量方法是回公司吃过多少次饭，回公司参观过多少次，跟客户吃过多少次饭，签了多少战略合作协议。为此，我们一线的人员花了大量的时间去收集这些证据，最后导致管理过于复杂。大家把本来应该去做业务的时间反而用来应付公司的考核。

第四个就是均衡长/短期的目标，并且做好周边的协同。

华为最开始考核，也没有经验，我们是牵引的，主要是定回款率这样的指标。但是随着公司的发展，特别是华为在通讯领域有了一定地位的时候，那么我们必须得思考自己的战略，我们的战略怎么能让各个部门承接下去？那么借助的就是组织绩效这个工具。

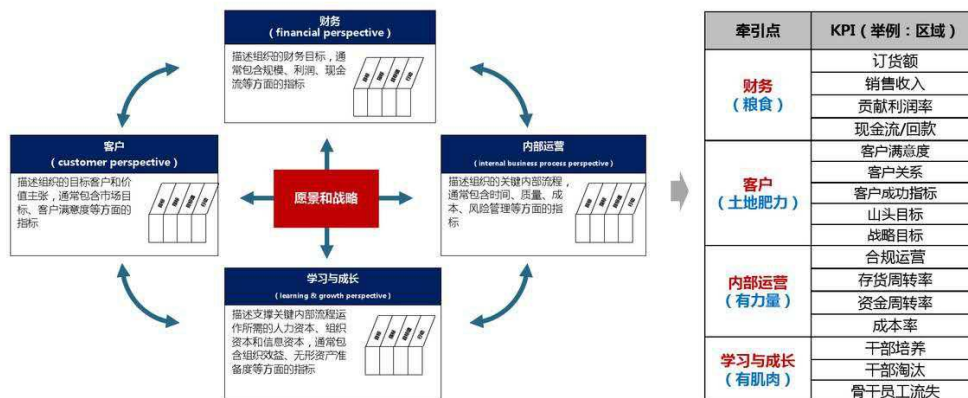
第五个就是差异化考核，因为不同的部门，发展阶段性不一样。

譬如说对于一个新产品，他的产品还没有出来，这时候你考核产品竞争力是没有意义的，主要要考核它产品什么时候出来，什么时候产品能在市场上应用，而对于一个老产品，你可能要关注的就是他的产品竞争力和盈利能力。而对一个区域也是一样的，有些区域还没有开，还没有开拓出来，这时候你定回款率显然是不合理的，你可能考核他的客户关系建立，你的产品什么时候能卖进去，哪怕是免费的。

平衡记分卡

乔诺商学院 | 乔诺咨询
JOHNSON INSTITUTE OF MANAGEMENT | JOHNSON CONSULTING

平衡记分卡：业界常用的一种组织绩效衡量方法，将组织的愿景和战略转变为四个维度（财务、客户、内部运营、学习与成长）组成的绩效指标架构来衡量战略。



22.2.2 平衡记分卡的组织绩效方法

平衡记分卡是我们组织绩效管理的一个比较重要的工具，为什么选择平衡记分卡？其实平衡记分卡是一个战略的衡量工具。也就是说，大家做组织绩效管理其实是希望把战略通过组织落实下去。但在实际应用过程中，可能没有想到平衡记分卡设计背后的逻辑和意义。平衡记分卡分财务、客户、内部运营、员工成长等四个部分。这个四个部分实际上是有逻辑关系的。

第一部分财务部分是大家最容易理解的，就是我们所要的订收回利四个指标，具体是考利润率还是利润额不重要，它反映向董事会或向公司交的财务结果。

第二部分是客户，客户就是说公司为什么能形成这些财务收入，在于客户对我们满意了，或者客户认可我们，或者客户跟我们的战略合作关系好。

第三部分就是内部运营，就是说客户为什么会对我们满意，为什么会跟我们有战略合作，在于我们有足够高的效率，就像华为第一单在欧洲法国电信卖成功，当时华为好不容易有一个机会接触到法国电信，当时华为刚进去的时候，需要的不是合同，而是机会。所以华为跟客户说，你给我一个机会，我半年内把你网建起来，你先用半年，用了觉得效果好，再跟我签单，那时候同样是发

货，华为从中国发的货比欧洲本地运营商爱立信和诺基亚到货还要快。这就是华为的运作效率。正因为有了这个运作效率，华为一举打开了欧洲市场。通过两到三年的时间，整个欧洲市场占有 20%-30% 的份额。

最下面部分就是学习成长。我们为什么有这么高的效率，我们又为什么有这么低的成本率？在于我们有足够好的干部和员工队伍，我们就能形成最好的这个效率和成本，所以平衡计分卡，它有一个自下而上自内而外的逻辑关系的。我们组织绩效管理就是要把这个自下而上的业务牵引和支撑关系反应出来，把每一步、每一个环节的工作做到位，做扎实，自然你的财务结果就有了。



22.3 从打法看核心指标的选取

接下来拿出几个典型的部门，看看华为怎么样从打法看核心指标的选取。第一个部门就是 B to B 的部门。华为是 B to B 起家的，也就是说，我们的主要业务是从跟运营商做业务开始的。

22.3.1 市场部门如何选？

B to B 的市场，市场部分怎么考，要先看看他怎么打？华为说我们做的是 B to B 的生意，做的是木本生意，不是草本生意，怎么理解呢？就是说华为要

进入一个市场，或退出一个市场都要五年时间。曾经华为进入海外的时候，华为一个主管带着他的地区部几十个人在整个欧洲游历了两年，没有一单合同成功，但如果按我们传统的考法，这些人早就应该被华为公司淘汰了。那华为公司怎么考 B to B 的市场呢？

第一个先建立关系，就是先跟客户建立关系。

第二个是山头突破，就是首先我的产品要进去，不管是以什么方式进去的，卖多少钱进去的，只要你给我服务的机会。

第三步，你给了我机会以后，我就会让你体验到我优质的服务，体会到优质服务以后，我就让你离不开我，离不开我，我再扩大份额。

最后我就商业成功了。所以我们当时突破欧洲市场就是一个典型例子，刚开始整个欧洲市场是不接纳华为公司的，他认为中国来的公司应该是做衣服做贸易的，他怎么可能做通讯设备？所以我们在打开法国市场的时候，当时就是让客户先用半年，用了半年以后，他一看华为的设备确实比友商设备质量要好，要稳定，关键价格要便宜。所以客户就说，我没有理由不再选择华为的产品。所以就这样，华为一举打开了欧洲的市场。

那**建立关系，山头突破，优质服务，扩大份额**，商业成功这个打法清楚了以后，我们看**每个环节应该怎么设建立关系**。我们现在看建立关系，那么我们的诉求就是客户关系，客户跟我们首先建立关系，就像当年进欧洲市场的时候，华为在这个环节。只要你把客户带回来了，我就认为你成功了。

第二个环节就是山头突破。华为对每个市场、每个区域在作战的时候，首先形成一张沙盘，就是你有什么客户？这些客户的市场地位是怎么样的？他们都用了什么产品？都有哪些在他们那里能卖的产品？接下来华为要做的就是沙盘上哪些点是要突破的？哪些客户、哪些产品领域是要突破的？这是第二个环节，所以设的指标就是你什么产品，什么时候进入什么客户？

第三个部分就是优质服务。优质服务在华为是怎么体现呢？从客户角度来说，就是你的网络质量运行是非常好的。第二个就是客户通过你的网络质量，通过你的网络，客户确实挣到钱了。曾经华为公司卖彩铃给客户，客户只要半个月就会把所有卖设备的钱全部挣到手。第三个就是客户真正对我们满意了。既然客户都满意了，那接下来我们又会有三种目标，就是要**扩大份额**。譬如说我们在俄罗斯厂，华为老板一直强调：我们的产品什么时候才能进莫斯科大环？莫斯科大环就是他那个环里面是莫斯科的数据高地。华为希望进去，那么既然我的产品在俄罗斯存在了，那接下来我要求的，就是说我的网上地位要提高，我的份额要扩大。那么这个做好了，最后我们市场就成功了。成功体现了什么？订货和收入规模扩大了，利润率保住了，回款有保证了，资金周转效率和回款效率高了。

那么打法把指标形成以后，接下来两条：**合规运营和学习成长**。华为每个组织每个区域，每个产品线都需要合规运营。比如说海外所有的外资公司在中国是最遵纪守法的，那同样华为面对一百多个国家，在海外所有区域也是最遵纪守法的。所以华为老板说华为成功，他总结了两点，对政府诚信，对员工诚信。所以合规运营在华为很重要。接下来就是组织干部人才，就是你的组织和干部人才到底是什么样的组织干部人才？组织干部人才怎么搞？组织干部华为也做了很多指标，试了很多方法，但一直不太成功。我们考过骨干员工的流失率，干部的空缺率，干部的流动率，华为现在组织干部人才的考法，是让每个组织自己审视，在组织里面，你的组织干部人才的关键的短板是什么？然后针对这些短板，把它作为组织的目标，作为改进的结果，就作为你考核的结果，也就是根据每一个部门差异化的情况来设定目标。

典型部门（研发）：从打法看核心考核指标选取

乔诺商学院 | 乔诺咨询



22.3.2 研发部门怎么选？

接下来我们再来看一下华为的产品线，华为的产品线的定位跟其他公司对产品线定位是不同的，华为的产品线是一个经营组织，是一个作战部门。所以华为的产品线不仅仅是考产品，还要考技术成功，在考技术成功情况下，还要考市场成功。所以我们来看看华为怎么考产品线。从打法上来看，是产品推出，山头突破，建立优势，扩大份额，商业成功。首先我关注你产品什么时候能推出，推出了以后再来看你什么时候能突破，就是你什么时候能上网应用，你要有应用的机会进入了，撕开这个口子以后，接下来你再建立你的优势，建立你的优势以后，让客户离不开你，以后你再扩大份额，最后才导向我们的商业成功。

每个环节大致讲一下，就是说**产品推出**，我们要看产品推出主要看什么？就是看你研发的产品的进度，什么时候能把产品研发出来，研发出来以后所有设定的规格，就是你的产品的规格有没有实现？在华为有一个产品委员会专门进行管理，只要公司跟你达成一致，你的产品推出的时间、进度和规格，那么你按规格跑出来，结果就是对你的考核。

第二步，有了产品以后，华为的产品线要寻求突破。这时候他是带着区域去打市场的，因为只有他最懂这个产品，所以他会把全球的沙盘拿出来，锁定

他要突破的点。比如说我们卖一个产品。如果中国电信用了，那么我们再推海外其他运营商就相对容易，为什么？因为中国电信网络非常复杂。如果你是国干用的，那你到地市推就会很容易。所以山头突破是我们产品线根据我们的产品情况，选择合适的突破点，进行产品的事实网上运行。

第三步就是建立优势了，就是你的产品有了应用以后你才能有更新迭代的机会。像现在互联网的产品，是每个晚上，甚至每个小时，他都可以迭代，上去以后看大家使用的情况，然后进行更新和优化。那华为的网络设备也是一样的，当你有了应用的时候，接下来我要关注的就是产品的竞争力，技术锻炼点，专利的覆盖，客户的满意度，产品的质量，网络运行和研发占比、研发的降本。那么产品竞争力怎么衡量，实际上就是你公司在投标的时候，技术打分的排名到底怎么样，就反映了你的产品竞争力。

什么是技术锻炼点？就是你某个技术在 1-2 年内，让友商赶不上的，你必须规划这样的技术锻炼点，你才能引领这个产品，才能让这个产品有优势。第 3 个就是专利的数量和覆盖率，特别是核心专利，像 5G，比如说谁控制了核心专利，别人做这个产品就得向你交钱。高通就是个例子，它就是靠专利授权。前面三项基本上构成了我们的技术竞争力。接下来就是客户确实使用你这个满意了，最后产品质量怎么衡量？产品质量就是你的产品的返修和在产品网上出的事故。最后一项就是降本。我们大部分公司降本主要是看采购，华为公司是把降本的压力压在了产品线。因为它是个经营组织，他最懂产品，他一定会想方设法从产品设计上去降本。另外他会拼命的去踢采购的屁股让采购去降本，他比你从公司要求采购降本会力量更多，而且会更专业。

第四个就是扩大份额，有了这些技术优势，就像华为一样，我们的武器已经领先有两年了。这时候你就要锁定你的客户，要扩大你的应用，就像现在华为经常公布的，我 5G 又拿了多少多少个合同。这时候你有这个优势，你就有了这个实力去把份额扩大，扩大了份额，最后你就商业成功。

商业成功对产品线反映出来就是你的规模和利润率，以及你的成果周转效率。产品线不仅要对规模负责，他更重要对毛利负责。市场部门是趋利的，他

为了多卖合同，他会降价，产品部门他是守价的，他一定要把这个产品的规格做高做高端产品。所以他是要守利的。最后，对产品线来说，也面临同样两个问题，就是合规运营和组织干部成长，这个考法跟市场部门是一样的。最后我们来举一个例子，就是 B to C 的终端例子，面对这个消费者业务，这个组织绩效怎么管理呢？



22.3.3 消费者业务的打法和指标选取

消费者业务的打法也是4个步骤：第1步就是品牌拉动，什么叫品牌拉动？就是你走进一个商场。你要买空调，你会想到格力，你要吃汉堡，你会想到麦当劳，这就是品牌拉动。在品牌拉动的情况下，我们怎么把产品卖好？有三个环节，一个是产品操盘、产品渠道和零售。华为以前没有做手机，也没有操盘的概念，我们的手机卖出去，降价特别快，消费者感知特别不好。手机不仅降价快，而且库存渠道的压力也很大，渠道的串货乱价情况很严重，所以华为手机一直做不起来。华为14年把手机做起来以后，华为整个组织和打法基本上也是围绕操盘、渠道和零售阵地这三个重要环节去构筑我们的组织和渠道能力，最后导向我们商业成功。那我们现在打开来看看。品牌拉动做什么？品牌拉动我们考什么品牌？无非就是考我们的品牌这个关键的营销活动和事件。比如说，华为这个徕卡相机来考这个镜头相关互联网的营销事件，那么它反应出来的结果就是品牌的热度，包括百度的指数，微信的指数，互联网的指数，用户净推荐值NPS，这个可能大部分B to C的企业接触过，就是客户对你的产品的推荐度。

产品操盘管什么？其实用一句话就可以总结，就是产品操盘就是管量和利。就是你要把量卖出来，还要保证利润。把它展开一点就是说，对产品操盘这个环节，你战略目标要管什么？就是你每年每一段时期，你要操盘产品的数量包括机型、配置、颜色等，接下来你要对这些手机要卖多少量，形成多少利润，是在中高端还是中高低端的市场上？要形成多大的份额？这就是我们产品操盘牵引的部分。要产品渠道你要管什么呢？产品渠道就是说你有了产品，你要通过哪些渠道到达你的销售阵地里面。那么对渠道管什么？第一个就是战略目标，战略目标考什么？就是你的产品渠道的通路建设，就是你有哪条通路？哪些渠道可以把产品源源不断的输送到我们的阵地上去？你的电商，你的 KA，你的国。你的这个国代，你的省代，你的分销，你建到什么程度？建到什么样的城市？什么样的商圈？这就是我们产品渠道要管的第一个方面。

第二个就是你都找了一些什么样的渠道？就是你渠道的战略地位。你找的这些渠道对华为来说，它们的产品出货量在整个市场出货量里面占比多少？他们 TOP 几的这个渠道，所以第二个要关注的是渠道的地位。第三个是渠道跟我们战略合作的关系，就是说渠道里面每一个跟我们合作的商家，他卖的产品里面，你华为产品占的比重就是渠道的地位。接下来，我们管渠道什么呢？非常重要的就是串货和乱价，就是不同渠道之间，不同区域之间会不会相互走动，渠道会不会主动降价？会不会价格突破授权价？会不会把这个价格体系做乱？会不会自己人打自己人？最后就是打进渠道产品的数量。那么零售阵地管什么呢？零售阵地我们要管的第一个还是战略目标，就是我们的阵地建设。可以建到呢？是建到 t1,t2,t3*4 还是 t4*4？是 12345 哪线城市，建到哪些商圈？第二个是我们配了零售促销人员，我的人员效率是多少？配了这么多人，我能产生多少量？第三个是服务满意度，就是销售和售后的满意度怎么样？最后的结果就是 Sell，就是你产品从渠道中最后卖到消费者手中的量是多少？

你把品牌管好了，产品操盘管好了，渠道管好了，零售阵地管好了，最后你的商业成功就有了。最后你得到的就是收入利润率、回款和周转效率。所以从前面的 B to B 的市场，B to B 的研发和 B to C 的销售，大家都可以看到，其实我们是要把各个环节的打法的步骤都呈现出，指标管理好，商业成功只是

最后的结果而已。所以，B to C 企业的合规运营和学习成长跟前面 B to C 的研发和市场在考核方法上是一样的。

1、职能部门怎么考核？

答：华为公司考职能部门也是个难题，我介绍一下华为职能部门现在怎么考，华为认为职能部门服务无非是两个对象，一个是服务广大业务部门或者作战部门，第二个就是它的监管职能，就是服务于管理层。那华为对职能部门怎么考呢？华为每个职能部门都有自己的 KPI，在 KPI 的基础之上，华为会做两个动作，第一个动作是对所有职能部门的下游部门，也就是他们服务的部门，在考核的时候会做一个调查。调查他们对职能部门的评价意见，必须是文字的意见，每个职能部门，你认为做得好的地方和不好的地方，然后把所有职能部门的评价意见收集起来，交给公司管理层，由管理层基于每个职能部门的 KPI 完成情况和职能部门的服务评价意见进行综合评议。评议出 ABC 三档，那么 KPI 好的职能部门最后组织绩效考核不一定好，KPI 不好的最后考核结果也不一定不好，他最终是由主管基于他的 KPI 完成情况和服务满意度进行综合评议的，所以他讲究的是一个综合评议，他不严格依赖于考核的。

2、组织战略目标到底是什么？他是怎么衡量的？

答：华为每个部门都有一项战略目标、战略目标一般占到每个部门 KPI 权重的 20%到 30%，那么，它来源什么呢？如果你公司是要做战略的，那么你做完以后，你会有关键任务，这些关键任务的大部分会形成每个部门的战略目标，那他怎么衡量？就是衡量他的阶段里程碑的完成情况。那战略目标怎么评估呢？战略目标的评估，它不像 KPI 用算来做，它是用评的方法，每个部门首先基于你的里程碑做自评，做完自评，然后由上级部门做综合评议，最后评议出来结果就分 5 档 ab+bcd，然后根据你的权重换算出一个得分。

3、目标怎样才能下得更准、更合理？

答：目标下的合理这方面，对华为来说，也是个难题，应该说在业界都是个难题，它是人力资源的一个难题，因为假如没完成目标你无法证明目标下得

不合理还是业务部门不努力。那华为怎么来解决让目标下的更准这个问题呢？华为用的就是比较管理的方法，譬如说，华为从 2017 年开始做云业务，他怎么给他下目标呢？第一年，你就跟他定收回率显然他是做不到的，他连产品都没有，连组织都没有。那华为怎么解决问题？你先运作，我先不给你提目标，你先把组织搭建起来，搭建起来以后，你跟公司去对对比标，我们要把一个新业务放到一个更长的周期，那么，你跟谁对标？谁做的更好，比如说亚马逊微软做得更好，那我们跟亚马逊和微软比，华为问你希望通过几年时间做到和亚马逊一样，你说，五年或八年。如果你定 5 年或 8 年，公司认可了，并且你把 5 年到 8 年达成路径想清楚了，公司也认可了，那我们基于 8 年就是赶上微软的目标，我们来反推每年的目标，所以华为怎么样把目标下得更准，无非是把对外洞察，对市场洞察，对行业洞察和对自己洞察要洞察得更清楚，然后由更清楚的人来下达这个目标。

4、组织绩效结果怎么应用？

答：我总结一下，华为组织绩效结果主要应用于主管个人的晋升、个人的绩效，就是对干部产生影响，对组织内的员工组织绩效是不直接发生作用的。

5、客户满意度是如何去评价的？

答：华为公司客户满意度有两个方法去评价，第一个方法就是每年华为公司会请第三方进行调研，以前都是请盖洛普调研；第二个方法，比如说类似于工程满意度，我每次工程做完了以后，我们会做满意度随访，就是打电话去跟客户联系，去沟通，看他们的满意度情况是什么样子。

6、组织是如何协同的？

答：华为组织协同对作战部门主要是通过指标协同的，也就是说，像产品线和区域，他们的经营目标指向是一样的，他们都背经营结果，他们的战略目标和山头目标是背靠背的，他们是互锁的，所以他们是协同的，但是对职能部门怎么去协同作战部门？我们有那个满意度调查，也就是说我们有作战部门和下游部门对职能部门的调查。

7、B to C 市场乱价和串货怎么处理？

答：这是一个终端管理的问题，华为对乱价和串货问题主要是查清问题的根源，然后找到责任方进行相关的处理，一事一议，没有统一的方法。

8、自己跟自己比的实际操作和考核怎么做？

答：简单一句话就是你今年的指标必须比去年提高。

9、组织绩效和主管个人绩效到底什么关系？

答：他的关系这么说吧，举个例子，华为公司比如说国内有 30 个代表处，组织绩效前 6 名里面假如 30 个代表处有 30 个主管要打 4 个 A，那么组织绩效前 6 名到 8 名里面，我们会排序，前 6 名 8 名选出来，然后前 6 名到 8 名里面才可以去选，谁到底是打 A 的那四个主管，那具体打谁是通过评议来实现，也就是说，主管对组织绩效负主要责任，组织绩效好个人绩效不一定好，但肯定不会太差。

10、既然员工跟组织绩效没关系，那么员工为什么关心组织绩效？

答：这是华为设计的一个关键的环节。员工跟组织绩效，他有两个关系，他没有直接应用的关系，但是华为把组织绩效的结果应用到干部个人身上，而华为把对员工个人的考核激励权利是授权给组织和干部的，所以华为的干部会说在我被干掉之前，我会干掉几个人，所以你把一线的生杀大权交给他，把钱和指挥权交给他了以后，那么主管自然会把压力传递给员工，员工自然会听从主管的指挥。

第二十三章 华为研发绩效管理

这两年我接触过不少企业，基本上都是细分行业的头部企业，很多公司的老板，包括研发高管、人力资源副总，他们很关心研发绩效管理这个话题。就研发本身来说，其实有几个概念要澄清。

23.1 研发体系的两个不等式

23.1.1 第一个不等式：工作时长≠工资绩效，这句话看上去简单易懂

但是每位研发高管仔细想一想，你有没有在私下里去统计你的下属工时？你在做绩效考评的时候，是不是也会根据加班的时长来给印象分呢？举个例子，比如说有很多同事在自己的微信朋友圈里面会秀一秀办公室的夜景啊！他这个背后想说什么？极有可能是向同事、向领导表表我自己工作勤奋，工作产出。所以说，从认识上和行动上并没有完全一致，这种情况在研发领域是非常普遍的一个现象。



23.1.2 第二个不等式：工作产出 $\neq$ 工资绩效

这句话就需要讨论一下，需要我们大家想一想，我们现在很多公司在计算设计的工作量的时候，经常是用文档的页数来做评价的。软件我们就用代码行数，硬件我们就用网络数或者网络应交数。我们这种绩效的度量方式，就必然会使大家去做一些工作，因为绩效的牵引作用是非常明显的。比如说我到一些公司里面去，看到他们项目组的一些交互经验；到一些家电企业、高科技企业，他们有很多设计文档，坦率的讲那个信息量太低了。本来是十几页能够说清楚的事情，一做就是一百多页设计文档，这种就是只有投入其实是没有产出的。做软件的也是这样的，就说代码，这个代码就是因为你考评的代表行以后，大家都是一个拷贝的方式，其实用函数调用，或者是采用一些比较好的一个设计模式，都可以使这些代码既简洁又高效。但是绩效清理下面他们就会把这个代码做的很长。绩效也是这样的。所以这个地方大家想一想，我们不同的考核方式，不同的绩效经营方式会带来不同的行为，对公司来说 是不同的效益的问题。总的来说，我们的绩效是一定要对照价值的，千万不要工作量导向。这个方面，现在有的公司已经在改，包括华为公司也在改。我们现在做度量的时候已经不再用代码行数了，而是用特性点数，特性就是客户价值的特性点数、功能数，或者是敏捷里面的思道睿数，用这样的一些东西来度量，这就是一个改良。

三个“不同”

乔诺商学院 | 乔诺咨询

与销售、服务、制造体系相比，研发体系的不同：

工作特征不同

创造性劳动

长周期

难量化

集体贡献

团队特点不同

学历高

相对单纯

流动性小

抗压能力不强

绩效表现不同

不直观

难评估

滞后效应明显

团队间可比性不强

23.2 研发体系的三个不同

为什么有三个不同呢？因为研发跟公司的其他部门相比如销售、服务、制造体系相比，在很多方面是不一样的。

首先，工作特征不同

研发的创造性劳动比较多，一个项目组的工作跟其它项目可比性不强；现在的项目跟上一个项目很多地方也是不一样的；研发里面很多工作是集体完成的，很难区分各自的问题及贡献，所以研发的工作特征是特别不一样的。

第二，就是团队的特点不一样

研发团队有一个比较好的特点就是人比较单纯，队伍也较稳定，和销售队伍比肯定强很多。但是它也有一个弊端，抗压能力不够强，所以对有些简单粗暴的管理方法是不适应的，特别现在 90 后都是主力是时候，是越来越不适应。我们怎么样去激发研发队伍？怎么样去做绩效牵引？

第三，绩效表现也是不一样的

因为在销售、服务、制造，他的绩效是很客观的，销售有销售额、合同数、客户的满意度；制造有产量、产出、质量。研发很多地方是不那么直观的，有时也不能完全地客观，他需要辅助一些主观的因素。举例：研发里面有一个项目进度延迟了，这个原因是什么呢？有时候就是因为一个意想不到的技术难题卡在那里，团队不是不努力，也不是能力不行。一般来说，遇到困难的那个团队都是非常勤奋，非常努力的。这个时候如果简单粗暴的去做评价，那肯定是不公平的。所以研发里面他的绩效考评会有一些主观的一些修正。这是研发体系跟销售、服务、制造体系不一样的地方。

四个“不满意”

乔诺商学院 | 乔诺咨询

公司视角

研发目标难以定义

“销售目标好定，研发目标难以说清楚，都是他们说什么就是什么”

研发成果转化偏少

“每年都投入几个亿，真正好卖的产品没几个，转化率太低”

研发视角

公司缺乏战略定力

“研发绩效体现周期长，公司没有耐心。研发不是成本，是投资！”

研发人员难以激发

“一个个都是按部就班，没有竞争意识，没有奋斗激情！”

23.3 研发体系的四个不满意

下面是四个不满意，首先公司有两个不满意。第一个不满意，中国企业很多公司老板是销售出身，他们对销售怎么样评价，对制造的评价心里是有底的。但是对研发的目标、绩效评价难以定义。基本上都是研发的主管或者研发团队自己去制定的，他也把握不住，也就默认了，但是内心并不太认同。

第二个不满意，有很多老板觉得研发投入这么大，但是绩效产出并不高，也就是研发的转化率不高。有一家企业有 350 个研发人员，每年是两个多亿的研发投入，但是这么多年投下去以后，他们现在销售产品中自营产品只占 30%，另外 70%，还是会用别人的，所以老板就很抱怨，说研发的投入产出比太低，十多年 20 多亿下去，还只有 30%是自己的产品。这就是公司层面的两个抱怨。

接下来是研发层面的两个不满意。研发高管、研发副总觉得公司在销售渠道、广告方面的投入是非常大的，但是一到研发投入的时候，就急功近利没有耐心，公司缺乏战略定力。研发主管对下面的也会抱怨，现在的工程师越来越不好干，不像自己当年多么自觉、多么勤奋、多么努力，现在的很多工程师，都是按部就班没有激情，干一天拿一天工资，队伍也不好带。

23.4 研发体系的五个困惑

五个“困惑”

乔诺商学院 | 乔诺咨询

“打仗的团队容易评价，进度/性能/质量/成本等很清楚，但中长期的技术研究、能力建设的绩效评价是个难题。”

技术
部门

平台
部门

专业
部门

重量级
团队

技术
专家

“绩效评价如何能留得住顶尖的人才？如何能让冷板凳坐得住？”

研发部门的五个困惑：在我们定绩效目标，做绩效评价的时候，对于那些直接打仗，做交付的一些部门，我们是很好定目标和做评价的。你只要把进度、性能、质量、成本这几个纬度看一下，就可以看得比较清楚。但是对于那些做长期研究的，做基础能力建设的就比较难了。因为技术部门、平台部门他们的工作成果是很滞后的，还有很多成果都是3年以后才有绩效，但绩效评价是要当期的。所以很难看出来，通过当期价值来做评价很难评定这些专业部门。例如质量部本身并不能对质量负责，因为那个产品都不是他们自己做的。他们的绩效在哪里呢？公司里很多人其实是没有达成共识的，自己内部也没有达成共识，这种情况是非常普遍的。第四个关于重量级团队也是这样，专业团队绩效非常急功近利。这些团队他们口头禅是什么？长期目标达不成了还能活几年，如果今年的目标达不成今天就被砍头了。所以这些团队在长期投资上面没有意愿，后劲不足。对于技术专家也是这样，不少公司的高管就抱怨说，引进的一些行业的大拿。引进的时候这些高管的简历看起来很闪亮，名头都很响。但是他们进来以后，好像并没有发挥多大的价值，与公司付出的成本相比，相差的很远。

我刚才就用2345：两个不等、三个不同、四个不满意，五个困惑来做了一个表达。带着这些问题，分享几个关键的理念。

23.5 几个关键的理念

第一个理念，研发绩效管理要体现商业价值

这句话是没人反对的，一说起来大家都认，但是我下面说三句话大家要想一想了，自己企业有没有这个现象。



例如有的主管会说，这个人水平很高，如果我们把他考评给低了，他这个人就会走，走了公司损失比较大；有的研发团队做自我价值主张时说，我这个技术领先、行业首创；主管有时候评价一个部门的时候，也经常说我们这个部门能够产出很丰富、成果很多这些话，但是按照华为的说法：第一，茶壶里的饺子，我们是不承认的。不能以哪个水平的高低来定绩效结果。第二，我们是工程商人，我们要追求商业价值。就是我们要反对盲目创新，反对没有商业价值的创新。第三，我们要对标部门直接的产出才是有效产出。就是你的产出一定要对标组织，对标你的期望是在做布朗运动，你做再多产出也没用。这三句话都是华为任总的原话。研发绩效的管理要体现商业价值，但实际上我们在执行的时候并没有这么去做。

② 研发绩效需要当期和远期的均衡

乔诺商学院 | 乔诺咨询



第二个理念，研发绩效需要当期和远期的均衡。

尽管我们说销售、服务、制造也要有当期和远期的均衡，也不能急功近利。但是我们研发体系这一点就显得特别重要。因为研发这边有三代管理的概念：第一个成熟一代应用一代；第二个开发一代；第三个研究一代运营一代。你只有做三代管理以后公司才是有后劲的，才可能持续成功，才可能从偶然成功到必然成功。所以我们考核研发的时候，不仅要抓当前的项目交付和维护，还要特别在意前瞻性的技术研究，面向未来和长期的品牌建设能力打造。有人说，我们公司还在跟随阶段，不可能面向未来做太多投入。我的建议是什么呢？不用遍地开花，但一定要选择聚焦在几个点上做压强投入，否则你没有参与，你是很难在市场竞争中存活的。左边的这些技术突破、平台建设、能力打造都是要花费时间来积累的，都是见效比较慢的投入。公司在这方面要有耐心、有战略定力，要久久为功。

③ 责任结果导向不是单纯的结果导向

乔诺商学院 | 乔诺咨询

责任结果就是匹配组织或个人职责（责任）的成果



“结果对准责任才有最大价值”（任正非）

产品部门职责：产品竞争力、产品交付进度

成果主张：“积极支持市场项目，本领域收入增长30%” ❌

平台部门职责：平台竞争力、平台重用率

成果主张：“支撑产品部交付了多个项目，进度零偏差” ❌

技术部门职责：技术探索、技术创新

成果评价：“企业不是科研机构，我们是功利性组织，你这个项目失败了，考评打B理所当然，打C也不为过” ❌

第三个理念，责任结果导向不是单纯的结果导向

责任结果导向不是结果导向，多了责任两个字。现在很少有公司会基于个人的素质来做绩效评价，但是有些公司在做绩效评价的时候，会加入一些能力和行为这些因素。多数公司还是基于结果的，我觉得中国企业做得还是不错的。但是今天强调的是责任结果，是你的结果工作产出，要与这个部门的个人职责匹配上，你的定位和职责匹配上了，这样才能更认可你的结果。前两天有个老师分享绩效的时候，提了个话题，就是我们一个组织不能做布朗运动，做布朗运动是很低效的。通过此类信息都是一个方向，这样才有力量。这个方向就是战略前沿，我们要通过战略解码来明确各个组织的职责和目标，然后做的工作要匹配这些职责部分，这才是对战略目标最高效率的一个支持。

材料里面举了三个例。第一个例子：产品部，如果我们的产品部的部门职责是竞争力和交付进度的话，我就评价产品部技术、性能、交付进度偏差。尽管你支撑市场项目取得了一些收益，但这不是你的重点，这个方向不能偏了。

第二个例子，对平台部来说，如果我解码出来，对你的要求是要把平台做好，先把平台推广好，提高平台的复用率。这样你才能够把整个公司的竞争力和持久能力拉上去，如果你网建的这个主页，赚一些零头小利，你去支持那个项目或者进度偏差一点，这虽然有价值，但他不是核心的。第三个例子就是另外一个角度，对于技术部门来说，如果你的职责是技术探索、技术创新。这个时候上级部门就一定不能够以一时的成败论英雄，因为技术创新本来就是一个非常大的不确定性的活动，即使失败了以后，他也可以证明这个技术，只是路线不可行，他这个工作也是很有价值的，这个团队也是很好的在履行自己的职责，他们的结果也是要被认可的。当然你可以说，如果是因为这个团队管理不善，大家不努力导致的失败，这个考评要打 B 或者是打 C 都是可以的。那就有个话题来了，怎么去判断这两种情况呢？我的经验就是要看过程。你要看这个项目组他在过程中的各种活动，各个交付件，他们的活动质量、交付件的质量，这就要求我们的研发主管一定要懂业务，并且要深入业务，研发是没有纯管理的，研发干部不能是纯管理者。

第四个理念，组织绩效不是个体绩效的简单叠加

一些企业他们是没有组织绩效的概念，给的绩效都是员工绩效，索取组织绩效他们就说主管的绩效不就是组织绩效。这个地方是要澄清这个话题，很多主管的工作习惯就是这样的，我们很多主管在定自己绩效的时候，先让自己的下属分头定自己的目标，然后他再汇总形成自己目标。这种管理方式我觉得有点偷懒，有点不称职。组织绩效是什么呢？组织绩效他一定是战略驱动、定位驱动和短板驱动。战略驱动这个词大家好理解，我就不展开了。定位驱动是什么意思呢？就是你有不同的定位不同的追求，你的绩效方向或计算目标是不同的。举个例子，如果你仅仅满足于支撑当前的交付，只要在我这个任期市场部、公司不抱怨不投诉就行。如果这样的话，你的注意力就肯定是放在当前的交付上面。但是，如果你想在3到5年走到业界的前列，你一定会想办法腾出资源，投入比较大的资源去做技术研究、平台建设、能力打造，这就是定位驱动，不同的定位会有不同的结果。那什么是短板驱动？一个组织如果有短板的时候他肯定会限制自己的发展的。所以我们在定绩效目标的时候，就会针对短板特意的去做一些牵引，就会给比较高的权重。举个例子，假设我们现在的产品质量不够好，那今年绩效几项目标里要加大质量考核的权重；假设我的研发效率不高，那我就会加大效率考核的权重，就用这种方式来牵引我们的组织绩效。然后有了组织绩效以后，我们才能够牵引我们下级团队、下级部门和员工的个人绩效。

④ 组织绩效不是个体绩效的简单叠加

乔诺商学院 | 乔诺咨询

“你们先分头制定自己的目标，我汇总后再综合一下整体的目标”



硬件部：交付基于SSD的存储系统（2020.5）
软件部：交付基于Cloud的视频会议管理系统（2020.6）
平台部：优化H.265视频算法，提升性能（2020.5）

研发部：交付新一代视频会议系统（2020.6）

战略
定位
短板

（解码）

组织
绩效

（解码）

个人
绩效



研发部：交付新一代视频会议系统，从自用扩展为面向社会开放，支持10,000并发会议，每场会议支持1,000用户在线，系统竞争力和市场占有率进入第一梯队（2020.6）

硬件部：交付基于SSD的存储系统，性能提升10倍（2020.5）

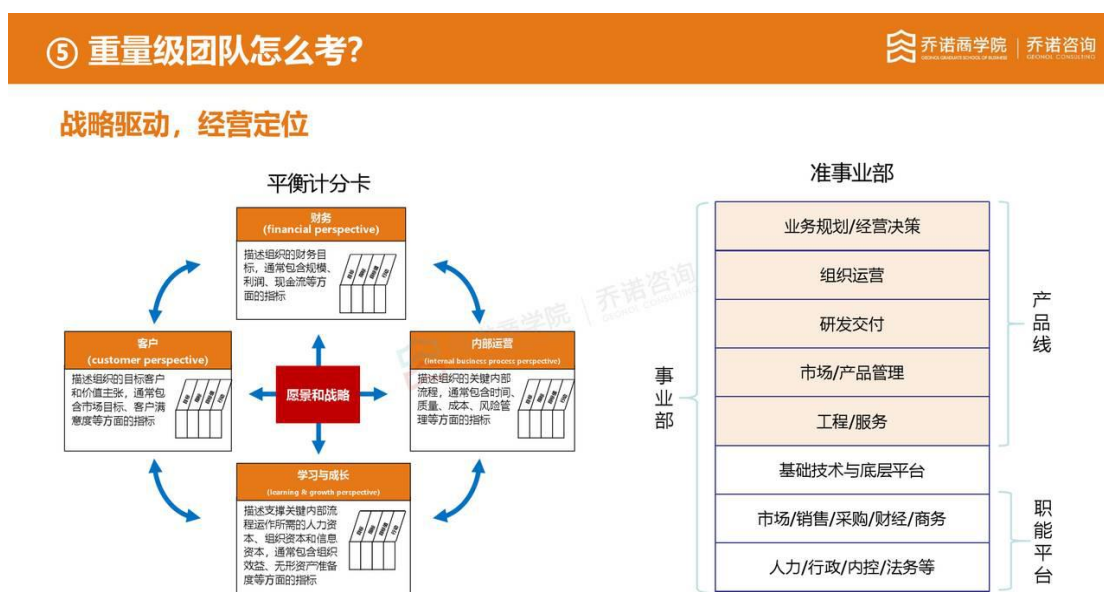
软件部：交付基于Cloud的视频会议管理系统，易用性优于ZOOM系统（2020.6）

平台部：交付视频算法平台，H.265算法优化：处理延时小于1ms，带宽降低50%（2020.5）

23.6 组织绩效不是个人绩效的简单相加

这个地方大家看这个图，蓝色的箭头里面，上面画的解码这两个字，这个过程就是要通过解码才能够做的好的，所以要做好解码，解码是一个团队的基本功。我们研发团队的一定要做好解码，解码一定是我们做绩效管理这个关键的使能动作。我发现很多企业做管理没有方法，大都是凭经验，没有一个套路。其实我们做绩效管理，一定要把解码这个动作，这个方法要导入进来。你才能做好这个事。我觉得要把这个理念里面一些概念做一下澄清，例如我们说责任结果不是结果，责任结果不是做两个资料，多了责任两个字，组织绩效不是个人绩效。

研发的绩效评估不是那么直观，创造性劳动不是那么好管，简单粗暴的管理是做不好的。据了解研发绩效管理在中国企业、产业界做得都不好。所以这也是我们专门把研发绩效管理作为一项来讲的原因。



23.7 重量级团队怎么考？

第一，重量级团队的绩效是战略驱动的，我们要围绕战略目标定绩效目标，来作为绩效结果评价。

第二，重量级团队作为一个经营单位，要对经营结果负责。

第三，就是我们要采用平衡计分卡的均衡，要避免急功近利。

很多重量级团队的主管就是活过今天再说，明天的事情明天再说。这个时候一定要用平衡积分卡做牵引，避免大家的急功近利。我们的产品线是一个经营单位，他不像阿米巴那种绝对的交易化。在我们的经营理念中，我们的内部管理开销不能太高，所以我们要把有限的管理资源投在客户界面上。阿米巴就是违反了这个原则，产品线也不是事业部，因为事业部太独立了。产品线是把一些公司级的平台和职能，仍然在公司层面共享，它实际上是效率更高的同时，风险也可以管控。这是华为选择产品线而不选择事业部的背后原因。

⑤ 重量级团队怎么考？（示例）

乔诺商学院 | 乔诺咨询

PDT（产品团队）

牵引点	KPI指标
财务 (60%)	订货额
	销售收入
	贡献利润率
	回款
客户 (20%)	客户关系
	山头项目达成率
内部运营 (10%)	存货周转率
	成本率目标达成率
学习与成长 (10%)	干部梯队准备度
	骨干员工流失

PDT：产品领域的经营责任团队

PMT（组合管理团队）

牵引点	KPI指标
财务 (40%)	销售收入
	贡献利润率
客户 (15%)	山头项目达成率
	市场准入目标达成率
内部运营 (30%)	Charter偏差率
	低效版本率
	废弃项目占比
学习与成长 (15%)	区域骨干到位率
	骨干员工流失率

PMT：产品线多领域的规划/需求/上市的支撑团队

举一个例子：产品线下面的两个重量级团队，一个是 PDT 产品团队，他是个经营单位，一个是 PMT，它是个专业技能团队，是个跨部门的重量级团队。这两个团队指标的条目、权重是不一样的，因为他们的责任结果、责任定位是不一样的，我们在设定考核条目、权重的时候，我们一定要基于战略、定位、短板三个驱动。指标的设定是非常难的一件事情，因为考核的指挥棒和效应是非常强的，所以，我们设定一些指标的时候，我们一定要去评判这些指标的正效应和负效应，任何一个指标都有正效应，也有负效应。看我们右边这个 PMT 的指标叫低效版本率，低效的版本哪一些版本是低效？比如有些公司他们有

200 多个产品在卖，但是实际上畅销的产品有 24 个，这个低效版本率就有点低。如果把这个指标设定的挑战值太大，设成低效版本率低于 30%，就会导致这个 PMT 趋于保守尽量少立项，保守一定会带来组织的平庸那是得不偿失的，我宁愿组织犯错误，也不愿意组织保守没有活力，这是我们做管理特别忌讳的。一个组织没有活力是非常糟糕的事，所以在设定指标的时候，跟这个被考核的对象一起探讨，一定要探讨他的利和弊，这是设定指标的一个重要经验。

⑥ 研发部怎么考？

乔诺商学院 | 乔诺咨询

“核心价值在哪里，我们就考哪里”（任正非）



23.8 研发部怎么考？

因为很多老板是销售背景出身，对于研发是很陌生的。但是公司发展到这个程度以后要加强研发，他们对研发怎么考就没底。我的回答是你对研发有什么定位就怎么考。就如我公司的战略是做快速的跟随者，只希望研发是对标杆快速跟进，这个时候研发的重心就是打造执行力。如果你想从跟随市场到超越甚至到领先，那你一定要在技术研究、平台建设、能力打造上要多投入，面向未来多投入，你的考核就不一样了。就是公司的战略追求、研发核心价值在哪里我们就考哪里，这就是对研发部考的基本原则。

一个好的研发部他一定会有这么几点，他一定有好的交付、有好的平台、有好的队伍，我们就拿这三个来评价我们的研发部。

做出好平台才是好部长，作为研发部长都没有平台给公司，你就不是一个好部长。这就是我们对研发怎么考的一个大的原则和要求。

⑥ 研发部怎么考？（示例）

乔诺商学院 | 乔诺咨询

牵引点	KPI指标	
财务 (15%)	销售收入	研发需要承担连带的财务目标牵引，促进研发对市场/销售/服务的支撑
	贡献利润	
客户 (50%)	技术竞争力（技术标综合得分）	市场/销售/服务/制造等部门就是研发的“客户”，这些指标要呼应“客户”的焦点诉求
	产品交付TTM	
	产品质量事故次级	
	目标成本达成率	
内部运营 (20%)	人均效率提升率	这是支撑财务和客户两个维度目标的“练内功”部分，也是长期竞争力的准备
	平台/CBB重用率	
	开发周期改进	
	研发费用执行偏差率	
学习与成长 (15%)	干部梯队准备度	研发队伍规模大，成本高，研发在组织、人才、氛围等方面的建设显得尤为重要
	骨干员工流失率	

TTM: Time To Market 上市时间，赢得市场先机

举研发部 KPI 的一个真实例子，稍微说明一下，就是研发部也要对财务承担连带责任，只是说比例不高。重量级团队他的财务指标可能是 70%，最低也是 60%，但是我们研发部承担财务指标可能是 15%。但是我用这个指标可以牵引研发，主动支持我们的市场、销售、制造和服务。还有研发主管说我对财务指标使不上劲，给我也没用，这个观点我是不认可的。对于研发部按期交付你的项目，把产品技术、质量、成本的竞争力拉上去，研发部的这些动作对于一线的反应更好一点，都能对财务产生直接的影响。所以挂财务指标它是有必要的。华为公司这么多年都是这么牵引的，用指标来牵引研发对一线的支持。

23.9 技术团队怎么考？

这也是一个高频话题，技术团队常见的问题就是自我欣赏、自娱自乐。因为技术团队的一些主管一般都是技术比较浓厚的人，经常是自我欣赏，所以我带队伍的时候，我就特别强调技术团队一定要有内部的客户意识，我们一定要通过绩效 KPI 的牵引来强化他们的意识。

⑦ 技术团队怎么考？

乔诺商学院 | 乔诺咨询



技术部门一般有四个常见问题。第一个就是假 ready,有的技术团队开发的这个技术平台他说是 ready,但实际上我们拿的产品不经用,就发现有很多问题,要么是质量不够成熟,要么是考虑到场景不够丰富,给产品的进度和质量带来很大的隐患,这是第一个假 ready。技术项目究竟要做到什么程度才算 ready 呢?我们把技术项目要分类,第一类是前瞻研究类的,成果体现在专利上,体现在标准上就可以。第二类就是技术印证类的,你证明这个路线可行或者不可行,就可以了。第三类就是技术货架类,这一项目就必须按照高质量的标准来交付,一定要有内部的测试,有内部的集成认证,你要做产品化管理,把工程特性 DFx 要做到位。在一个公司 70%的技术项目应该都是第三类的。

第二个问题就是我们很多技术项目没有应用,它的根因就在于技术规划和产品规划没有互锁。这个技术项目做出来以后内部没人用就放在那里,一年四季都没人用,这样就太低效太浪费了。

第三个问题就是急功近利。技术团队走另外一个极端,它只强调短期的价值。如果你这样做我就要挑战你,你为什么要成立独立的技术部门?为什么不把那个技术部门和产品部门二合一,合在一起不是更高效?当然,我们也不要一时成败论英雄,因为你这样会把技术部门赶到急功近利的路上去,这个时候,就与他们的责任定位和核心使命错位了。

第四个就是缺乏应用支持。表现就是技术团队缺乏应用文档、缺乏支持团队，没有持续的对缺陷的修改，没有持续的版本升级，这样的产品部门就不敢用。所以技术部门一定要保证第三类技术项目的交付一定是完整的，一定要有产品交付包的概念。不仅仅只有那个核心的裸产品，还有一堆应用工具、技术文档、一些推广的资料、售后的支持，还有应用支持的内容。这些问题我们都需要通过技术团队的 KPI 的牵引避免他们走入这四个误区。看一个真实的例子，一个技术团队第一要有商业价值，第二要有内部的客户意识，要有技术支持，这上面都有指标来体现。同时在执行上也要强化开放合作、开放创新，不能什么事都是自己自娱自乐。一定要跟我们的供应商、客户、社会上的技术机构一起合作，特别是跟供应商的合作。因为有时和他们一起创新容易在质量、成本、进度和 TPM 上面有收益的。作为技术团队一定要有领军人才，特别是人才的准备度，这是一个独特的地方。

⑦ 技术团队怎么考？（示例）

乔诺商学院 | 乔诺咨询

牵引点	KPI指标	
业务 (50%)	平台发货套数	技术团队是研发部的下属部门，不直接承担财务指标，但仍需关注商业价值，包括直接商业价值（发货）和间接商业价值（竞争力）
	技术和平台项目进度偏差	
	断裂点技术目标达成率	
	发明专利数/标准提案被接纳数	
客户 (20%)	平台遗留缺陷密度	产品部是技术/平台部门的“客户”，聚焦内部客户的痛点和关注点，才能促进技术/平台的应用，提升商业价值
	平台原因重大质量事故次级	
	平台目标成本达成率	
	平台问题平均解决周期	
内部运营 (15%)	人均效率提升率	这是支撑业务和客户两个维度目标的“练内功”部分，也包括关键支撑动作，譬如与高校/研究所/供应商/客户的技术合作
	预算执行偏差率	
	技术合作项目执行偏差率	
	干部梯队准备度	
学习与成长 (15%)	领军技术人才到位率	技术团队特别要根据技术地图识别人才需求，配置领军人才；也要加强团队管理，如果没有有效管理会非常影响人才的价值发挥
	骨干员工流失率	

回到前面的一个话题，领导抱怨说很高成本找来的专家不好用，我来分析一下，第一，我们要认识到专家的技能并不完整，他只精通某个方面或者精通某个层次，要么是某个单点技术，要么是加固型、系统型、网络性或解决方案型的。这时候需要公司为他配备一些资源、平台、队伍，至少要配个助手，形成一个团队来支持他发挥价值。并不是每个人都能够创造平台，更多的人他只能在一个平台上跳舞。所以主管要为这些刚进的专家打造一个让他施展才华的平台。第二，专家要发挥价值，必须要让他们介入到我们研发的主业务流程里面去，不能浮在空中，以前的一个说法叫专家进项目，专家进决策，专家要进到项目

组里面，参与决策会议，特别是技术类的会议，这样才能够发挥专家的价值。

第三，识别专家也会出现一些偏差，有些单位为了树立标杆的需要，或者工作的需要，他会把团队的或者部门的一些成果挂到某个专家头上。使这个专家带的光环会更好一点，不管以后跟客户交流，参加行业会议或其他方面影响力比较好。有时我们参加标准组织的一些专家，他很多的一些工作成果、会议材料、会议策略都是在他去开会之前谋划好的，都是整个公司、整个部门帮他一起谋划好的，这个时候他只是一个科技活动家。有时，我们因为某种需要，也会把一些成果挂在某个专家头上，包括我们有时把国内的成果挂到海外专家头上去。这个时候也是市场和工作的需要。所以我们招聘专家的时候，要注意这个问题，因为这些专家他本人的水平没有他表现出来的那么高，很多时候他是一种组织成果，组织能力的一个载体，所以我们招聘专家的时候，要去识别这个问题。因为，应聘的时候并不是每个专家都能够把这些话题主动谈出来。这就是为什么有的专家不好用，背后的三个原因。

⑧ 如何评价做工作无声无息的下属？

乔诺诺学院 | 乔诺咨询



魏文王问扁鹊：“子昆弟三人其孰最善为医？”

扁鹊曰：“长兄最善，中兄次之，扁鹊最为下。”

魏文王曰：“可得闻邪？”

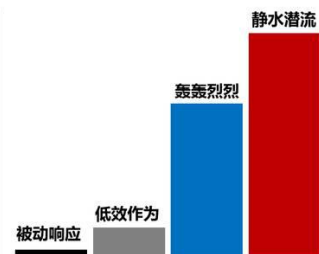
扁鹊曰：“长兄于病视神，未有形而除之，故名不出于家。。。”

——史记·扁鹊子



故善战者之胜也，无智名，无勇功

——孙子兵法“形篇”



你们总是不提拔踏踏实实干活的人，嫌人家笨，老是提那些聪明的“百灵鸟”，“百灵鸟”的工资总涨，结果华为公司就是只会唱歌。

——任正非

23.10 如何评价做工作无声无息的下属？

这个话题在研发是很有必要讨论的，因为其他体系如销售体系、服务体系、制造体系都是有刚性的、有直观的绩效数据握在手上，但研发绩效没那么直观，所以这个话题必须要讨论一下。有些研发主管不走动管理，获取的信息都是通

过看邮件或者会议室听汇报，我见过有些公司研发主管，管的人就一百多个人，都不怎么去走动。这样做的后果，就是那些做事“轰轰烈烈，有声有色”的人容易获得认可。而那些踏踏实实做事的人常常看不到，那些主管就觉得这些人好像比较平淡、比较平庸。如果我们是基于外在的表现来评价，而不是基于交付的价值来评价的时候，这个动作对我们的组织氛围，对我们的战斗力，伤害是非常大的。它会导致什么后果，就是大家都去找亮点，都去整理汇报材料。而不是把精力放在为客户创造价值上面，这些开销都是无谓的开销，并且成本也挺高。在华为，我们一页 ppt 成本大概是一万元钱，一个十页的 ppt 可能需要两个人的工作量才能做出来，这个成本是非常高的。孙子兵法里面也提到过“善战者无名”。华为任总也提到要警惕那个百灵鸟。那些静水潜流、无声无息能把事情做好的人，他一般都有几个特征：第一个思维比较缜密；第二组织能力比较强，组织比较有序；第三风险考虑比较完善，所谓的一切尽在掌握。这些人才是真正的高水平、高价值，这些人才是真正值得我们激励的。我并不是反对必要的仪式感，有时立下军令状、做一些嘉奖函、开庆功会，这些仪式我觉得还是有意义的，对加深团队的成就感，鼓舞士气还是有必要的，只是绩效评价的时候我们一定要基于实际的贡献，千万不要被表象所蒙蔽了。我们做研发主管你不深入业务，也不走动管理你不是一个合格的主管。因为我也是这么评价我的下属，你不深入业务不走动管理，你就是一个不合格的主管。

⑨ 绩效应用强度多大为好？

乔诺商学院 | 乔诺咨询
JONAS BUSINESS SCHOOL | JONAS CONSULTING



23.11 绩效应用的强度多大为好？

我们做了绩效考核肯定要去用，但怎么用，应用强度有多大？用轻了大家可能不重视，轻了作用就不大，你用太强了以后也会影响同事间的协作，因为每个人都会自我欣赏，主管对他的评价，与他的自评都是有落差的，每个公司都这样。运用太强了以后就会导致这样的一个问题，就使那些优秀者大家都敬而远之。我的经验数据就是只要绩效结果导致大家的总体收入之比不超过 2.5 倍。这个效果就是正能量。如果我们考评为 A 的前 10% 的人的收入只有考评后为 B 的后三分之一的人的收入 130%，有的还低一点，这样对优秀的激励就太弱了。我始终相信，就是对团队中落后分子的温柔就是对优秀分子的伤害。因为优秀人员的价值是非常重要的，我们的工作量可能大家都承担，但是工作的推进，技术的突破，项目的成功常常取决于关键的少数。这些人如果不做激励，不做挽留，那我们的管理就错位了。我接触了很多公司，他们对先进分子的激励，考评为 A 的年度奖比考评成为 B 的年度奖高 30%。这个奖金在收入包里只有 3 个月到 6 个月的工资。只有这么一点差别，这个激励我觉得就太弱了。因为我刚才讲的这个 130% 是指零度收入包的差距不是奖金的差距，这个要说明一下。为什么有些公司的研发副总总是抱怨，研发团队缺乏奋斗精神没有活力，我的建议是他的绩效考评、绩效应用没有他的参与，对先进的激发不够，对后进的鞭策不够，这是一个很关键因素。第二，我们要把好招聘关，要选择那些只有通过自己的奋斗，才能改变命运的人，我们要把这些人招进来，这些人会更加珍惜我们提供的舞台。

⑨ 绩效应用强度多大为好？（示例）

乔诺商学院 | 乔诺咨询

标杆H公司（2019）

（单位：万元、万股）

职级	绩效	月薪	及时激励	虚拟股/TUP	年度奖金	年收入包	税后总收入差异
18	A	4.5	5	80	90	税前：318 税后：233	197%
		税前：54 税后：37	税前：5 税后：3	税前：169 税后：135	税前：90 税后：58		
18	B	3.8	0	35	40	税前：160 税后：118	100%
		税前：46 税后：31	税前：0 税后：0	税前：74 税后：59	税前：40 税后：28		

（基于假设：高绩效员工大概率持续高绩效也高潜力，故持虚拟股/TUP较高）

行业Z公司（2019）

（单位：万元、万股）

职级	绩效	月薪	及时激励	股票	年度奖金	年收入包	税后总收入差异
5E	A	4	5	10	30	税前：83 税后：61	124%
		税前：48 税后：36	税前：5 税后：4	税前：0 税后：0	税前：30 税后：21		
5E	B	3.5	0	6	24	税前：66 税后：49	100%
		税前：42 税后：32	税前：0 税后：0	税前：0 税后：0	税前：24 税后：17		

（基于假设：A股市场持续低迷，未来大概率无收益）

这个例子是H公司的，考评为A的人，他的年度税后的总收入是考评为B的税后总收入的197%，这个强度应该是够的。下面这个表是Z公司的，他们的结果只有124%。这个强度就稍微弱了一点，但是比我刚才说的那个例子好。有华为公司有个说法叫“两个嗷嗷叫”，绩效压力我们是嗷嗷叫，绩效激励我们也是嗷嗷叫，华为公司敢压担子舍得分享。这是华为公司充满活力的一个很重要的因素。

⑩ 绝对考评还是相对考评？

乔诺商学院 | 乔诺咨询

绝对考评：结果导向，减少内耗

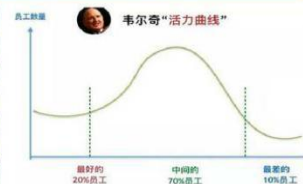


标准化工作，确定性工作：职员

相对考评：活力曲线，导向冲锋



创造性劳动，不确定性工作：管理者/创造者



23.12 我们要绝对考评还是相对考评？

因为十多年以前，杰克韦尔奇“活力曲线”在中国是很有市场的，大家都推相对考评。但是三十年河东、三十年河西，现在我们有些企业去做相对考评，

只做人与目标的比较，不做人与人的比较。有的是相对考评但对比例不做刚性控制。他们的想法就是强调激发组织活力，试图营造一个宽松的工作氛围。我的观点是：规模小的研发团队是一个典型的熟人社会，主管对每个人都比较了解，我们的考评就可以灵活一点。但是如果你规模到了一定程度，你有100人以上，我建议还是相对考评。为什么呢？因为研发的工作创造性比较强。有时我们做绝对的目标设定，我们是很难进行精确定义的，很难去设定绝对目标。如果你不控制比例，不做相对比例控制，就会导致部门之间、部门主管之间的一些博弈。就会导致放水，就是你好，我好，大家都好。这样导致我们的考评失去作用，因为考评就是识别人，实施差异化激励，激发先进，鞭策后进。如果你失去了这个效用还不如不考。因为考核的开销是比较大的，所以研发的考核有时是需要的，因为我们的目标是很难定义的，特别是我们在制定目标的时候是很难预判的。所以我们的研发考核一定是客观加主观的一个组合。相对考评就能够激发队伍奋勇向前，争先恐后，早点突破。我们企业在上是充分竞争的，如果在内部一团和气的話，我们怎么样在市场上获得胜利？企业没有胜利哪来的价值给大家做分配？谷歌以前考评也是很宽松的，后来他们也是强调人和人的比较。人性就是这样适度的压力可以避免懈怠，我们做管理一定要顺应人性管理的艺术。我们刚才说的是指研发考评，非研发有一些直观度量，比如说生产线的工人计件就行了。对于一些资源类的工作，例如华为对后台支撑，比如说人事专员，总账会计这样的标准化岗位也是绝对考评，相对考评只是对研发岗位的考评。

最后，我给大家提三条建议：第一，你要考虑一下你的薪酬结构；第二，你的考评导向一定要旗帜鲜明，第三，你的激励强度一定要充分。94年，我们刚进华为的时候，华为的薪酬也不足，但是那时候华为给大家一个股票，那就不一样了，有想象空间，我做好了以后股票收益会非常高。以前我们在公司的时候，老板就跟我们讲过几次，什么时候要在阳台上去晒钞票。这种想象空间是很有意义的，这个是薪酬结构上的话题。第二，就是你要做到考评上一定要坚持用战功来做激励，要树立正气。要给那些出生无依赖，草根出身的人一个奋斗舞台，这个很重要。第三，留住了一批人，留住奋斗者，这是我跟大家分享的三点。

再说一遍，就是我们对团队内的落后分子温柔就是对先进分子的伤害。因为先进分子是关键少数，我们事业的成功常常取决于关键的少数。越是研发规模不大的公司越是激励资源不足的公司，我们越要做精兵战略，不养庸人、不养懒人、不养闲人。

23.13 问答环节

1、技术团队以自我为中心，在项目当中非常强势，如何扭转和改变？

答：在华为，我们研发部长一定要把刚才说的技术团队的四个误区要跟市场达成共识，然后通过我们的绩效牵引，使他们注意自己的商业价值，注意内部客户意识，注意做好售后服务，做好应用开发、应用支持。用考核的指挥棒来提醒大家能做这个事。研发部长一定要履行好自己的职责。

2、我们研发团队，既做技术研究，同时又在前线跟客户接触。这个时候进度、性能、质量、成本也是主要考核因素，怎么做绩效评价？

答：我提到两个分裂，第一个我们在研发组织里面提到，做技术的要跟做产品交付的分裂。做交付的要跟做技术维护的分裂，使大家专业化的一门心思做工作。这样才能够方向明确，工作效率高，因为这种工作切换的效率是很低的。这是两个因素：一个是绩效的考核，一个是组织的工作分工。

3、10个人的研发团队绩效怎么考核？

答：10个人的时候他已经是熟人社会了，这个时候的考核，就是主管他自己把握就行，怎么样去激发先进鞭策后进。

4、工作时长是否可作为研发的考核？

答：工作时长作为硬指标作为参考，我跟大家说一下，工作时长一定不能作为这个因素，要看结果，要看价值。工作量用来做计划时的一个参考，比如说项目计划的参考。

5、研发挂上财务指标后怎么评估？

答：因为研发挂的是一个关联责任，就是整个财务绩效好，那你就跟着受益，财务绩效不好，那你就跟着受牵连。但是你的比重并不高，一般是 15%，最多不超过 20%。